



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

COORDINACIÓN GENERAL ACADÉMICA

Coordinación de Bibliotecas

Biblioteca Digital

La presente tesis es publicada a texto completo en virtud de que el autor ha dado su autorización por escrito para la incorporación del documento a la Biblioteca Digital y al Repositorio Institucional de la Universidad de Guadalajara, esto sin sufrir menoscabo sobre sus derechos como autor de la obra y los usos que posteriormente quiera darle a la misma.



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
COORDINACIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

TEMA



**“EXPECTATIVAS Y RESULTADOS EN LA RELACIÓN CLIENTE-
CONSULTOR”**

PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PRESENTA:
ISABEL INZUNZA RUSSELL

DIRECTOR:
DR. RICARDO ARECHAVALA VARGAS

ZAPOPAN, JALISCO, MÉXICO. FEBRERO DE 2016.

LGAC: NEGOCIOS



BECADO POR EL CONSEJO
NACIONAL DE CIENCIA Y
TECNOLOGÍA



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
SECRETARÍA ACADÉMICA / COORDINACIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

SA/CP/MAN/1028/2015

MTRO. JOSÉ ALBERTO BECERRA SANTIAGO
SECRETARIO ACADÉMICO DEL CUCEA
P R E S E N T E.

Los que suscriben, miembros de la Junta Académica de la Maestría en Administración de Negocios, presentamos el siguiente

D I C T A M E N

1. Se acepta el protocolo de estudio de investigación para aspirar a obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios presentado por la **C. ISABEL INZUNZA RUSSELL** con código **214309322**, titulado: **“EXPECTATIVAS Y RESULTADOS EN LA RELACIÓN CLIENTE-CONSULTOR”** Una vez que se hicieron las modificaciones sugeridas al mismo.
2. Debido al área de competencia del tema de investigación, se nombra como director del presente al **DR. RICARDO ARECHAVALA VARGAS**.

ATENTAMENTE
“PIENSA Y TRABAJA”

Zapopan, Jalisco, a 30 de noviembre de 2015

LA JUNTA ACADÉMICA


DR. HUMBERTO PALOS DELGADILLO


DRA. BERTA E. MADRIGAL TORRES


DRA. BLANCA NOEMI SILVA GUTIERREZ


DR. GUILLERMO VÁZQUEZ ÁVILA


DRA. ANGÉLICA BEATRIZ CONTRERAS CUEVA

C.c.p. Expediente
C.c.p. Minutario
C.c.p. Interesado

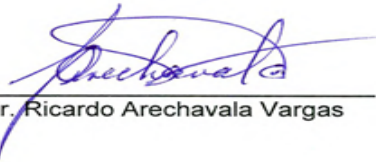
Zapopan, Jalisco a 18 de enero de 2016

**Junta Académica del Programa de
Maestría en Administración de Negocios**
Presente

En mi carácter de Director del trabajo recepcional titulado: **Expectativas y resultados en la relación cliente - consultor**, que presenta la **C. Isabel Inzunza Russell**, expongo que lo he revisado y que a mi juicio cumple con todos los requisitos metodológicos y de contenido, para que pueda ser sometido al examen de grado correspondiente a la Maestría en Administración de Negocios.

Por lo antes expuesto, me permito emitir el presente oficio de: liberación del trabajo recepcional, en mi carácter de Director, con la finalidad de que pueda llevarse a cabo la defensa del mismo.

Atentamente



Dr. Ricardo Arechavala Vargas

AGRADECIMIENTOS

Muy especialmente a mi familia:

A mi esposo Julio César Avalos Monzón

A mis padres y mis hermanos

Por su apoyo y asesoría:

Dr. Ricardo Arechavala Vargas

Mtro. Salvador Barrera Rodríguez

Dr. Humberto Palos Delgadillo

Dr. Isidro Javier Velarde Avalos

Mtro. Manuel Gómez Beltrán

A las personas que hicieron posible esta investigación por las observaciones, recomendaciones y apoyo recibido que enriquecieron este trabajo durante mi estancia en la maestría.

Tabla de contenido

Introducción.....	12
A. Problemática.	14
B. Justificación.	19
C. Preguntas de investigación.....	20
D. Objetivos de investigación.....	21
E. Hipótesis.	21
1 Consultoría empresarial.....	22
1.1 Antecedentes.....	22
1.1.1 Antecedentes de la consultoría empresarial en el mundo.....	22
1.1.2 Antecedentes de la consultoría empresarial en México.	27
1.1.3 Antecedentes de las consultorías universitarias.....	29
1.2 Definiciones de consultoría empresarial.....	31
1.3 Tipos de consultoría empresarial.	34
1.4 Ciclo del servicio.	36
1.5 Procesos de consultoría.....	38
1.5.1 Proceso de consultoría de Kurb (2002).	39
1.5.2 Proceso de consultoría de Morfín (1993).	42
1.5.3 Proceso de consultoría de Block (2009).	44
1.5.4 Proceso de consultoría IDITpyme (2013).	46
1.6 Características fundamentales de la consultoría empresarial.....	48
1.7 Razones genéricas para recurrir a los consultores.	51

1.8	Definición de cliente.....	53
1.9	Definición de consultor.....	55
1.10	Intervención de los consultores en la consultoría empresarial.....	61
1.11	Tipos de consultor.....	63
1.12	Habilidades, actitudes y aptitudes de un consultor.	65
1.13	Características del consultor.	73
1.14	Norma técnica de competencia laboral, Consultoría General CCON-0147.03.	76
1.15	Estado del arte.....	78
2	Relación cliente-consultor.....	89
2.1	Expectativas del cliente en el servicio del consultoría.....	89
2.2	Definiciones.	89
2.3	Resultados del consultor en el servicio de consultoría.	91
2.4	Definiciones.	91
3	IDITpyme Universidad de Guadalajara.	93
3.1	Antecedentes.....	93
3.2	Misión.....	94
3.3	Visión.....	94
3.4	Organigrama.	95
3.5	Objetivos.....	95
3.6	Forma de trabajo.	96

4	Capítulo diseño metodológico.....	98
4.1	Tipo de investigación.....	98
4.2	Contexto y alcance de la investigación.....	99
4.3	Población.	100
4.4	Recolección de datos.	100
4.5	Instrumento.	103
4.6	Procesamiento de la información.....	105
5	Capítulo análisis y presentación de resultados.....	107
5.1	Análisis y presentación de resultados.....	107
5.2	Discusión.	129
5.3	Comprobación de hipótesis.....	132
6	Recomendaciones y conclusiones.....	133
6.1	Recomendaciones.	133
6.2	Conclusiones.....	139
6.3	Limitaciones del estudio y líneas de investigación futuras.....	142
	Referencias bibliográficas.....	144
	Anexos.....	152
	Anexo A.....	152
	Anexo B.....	166
	Anexo C.....	168

Índice de figuras

Figura 1 Enfoques básicos de consultoría.	32
Figura 2 Tipos de consultoría según su intervención.	34
Figura 3 Tipos de consultoría según la guía del consultor, 2014.	35
Figura 4 Tipos de consultoría y consultores.	65
Figura 5 Organigrama IDITpyme.	95
Figura 6 Forma de trabajo de IDITpyme.	97

Índice de tablas

Tabla 1 Proceso de consultoría Kurb (2002).	39
Tabla 2 Proceso de consultoría Morfín (1993).	42
Tabla 3 Actitudes de un consultor.	70
Tabla 4 Aptitudes de un consultor.	71
Tabla 5 Nivel de cumplimiento de expectativas por área, conglomerado de las 15 empresas.	107
Tabla 6 Expectativas del empresario, empresa A.	109
Tabla 7 Resultados del consultor, empresa A.	110
Tabla 8 Expectativas del empresario, empresa B.	111
Tabla 9 Resultados del consultor, empresa B.	111
Tabla 10 Expectativas del empresario, empresa C.	112
Tabla 11 Resultados del consultor, empresa C.	112
Tabla 12 Expectativas del empresario, empresa D.	113
Tabla 13 Resultados del consultor, empresa D.	114

Tabla 14 Expectativas del empresario, empresa E.	114
Tabla 15 Resultados del consultor, empresa E.	114
Tabla 16 Expectativas del empresario, empresa F.	115
Tabla 17 Resultados del consultor, empresa F.	116
Tabla 18 Expectativas del empresario, empresa G.	117
Tabla 19 Resultados del consultor, empresa G.	118
Tabla 20 Expectativas del empresario, empresa H.	118
Tabla 21 Resultados del consultor, empresa H.	119
Tabla 22 Expectativas del empresario, empresa I.	120
Tabla 23 Resultados del consultor, empresa I.	120
Tabla 24 Expectativas del empresario, empresa J.	121
Tabla 25 Resultados del consultor, empresa J.	122
Tabla 26 Expectativas del empresario, empresa K.	122
Tabla 27 Resultados del consultor, empresa K.	123
Tabla 28 Expectativas del empresario, empresa L.	124
Tabla 29 Resultados del consultor, empresa L.	124
Tabla 30 Expectativas del empresario, empresa M.	125
Tabla 31 Resultados del consultor, empresa M.	126
Tabla 32 Expectativas del empresario, empresa N.	126
Tabla 33 Resultados del consultor, empresa N.	127
Tabla 34 Expectativas del empresario, empresa Ñ.	127
Tabla 35 Resultados del consultor, empresa Ñ.	128
Tabla 36 Variables.	132

Introducción.

La presente investigación es una recopilación de expectativas por parte del empresario o cliente y de los resultados expuestos por el consultor del Instituto para el Desarrollo y la Innovación de la Tecnología de la pequeña y mediana empresa, bajo un marco metodológico y estructurado que hace posible mostrar los resultados de cómo convergen estas dos variables para el logro efectivo de la consultoría, de tal manera que la empresa en estudio, cuente con las bases para la toma de decisiones alineadas a la mejora de sus servicios; siendo a la vez una propuesta para que conjuntamente con otras disciplinas sea llevada a la práctica empresarial.

Para ofrecer un mejor servicio un punto importante es poner al cliente primero, entender sus problemas, necesidades, expectativas y a dónde quiere llegar, es decir simular estar en la situación del cliente para entender las necesidades y con ello tener la capacidad de brindar acciones o soluciones que sirvan para alcanzar el éxito del cliente.

Un buen servicio al cliente es una herramienta potente y muy importante del marketing actual. Su correcto desempeño permite al oferente vender con beneficio. Brindar un buen servicio al cliente posibilita difundir la imagen de cualquier empresa o marca, obtener información muy valiosa del mercado y guiar mejor la publicidad y las promociones de venta a los clientes. Es bueno recordar que captar a un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener a uno (Casanova, 2011).

Es por ello que el presente trabajo busca identificar la manera de cómo deberían converger las expectativas del cliente con los resultados del consultor que se van teniendo durante el ciclo del servicio de consultoría brindado por el Instituto para el Desarrollo de

la Innovación y la Tecnología en la pequeña y mediana empresa (IDITpyme) que repercuten de manera positiva o negativa en el cumplimiento de los objetivos de la consultoría.

Con el objetivo de que IDITpyme pueda mejorar la calidad de sus servicios, y así poder incrementar su cartera de clientes totalmente satisfechos, manteniéndose a la vanguardia ante la competencia, pero lo más importante, ofreciendo un servicio que va más allá de ofrecer una simple solución a los problemas que enfrentan los empresarios.

La presente investigación inicia con la puntualización de la problemática planteada, seguido de la justificación, consecuentemente una pregunta general y sus preguntas específicas con sus respectivos objetivos, se plantea una hipótesis, después se presenta un marco conceptual y teórico (Capítulo I, II) en donde se describe de manera conceptual la consultoría empresarial en general, así como su evolución por el mundo, su incursión en las universidades y los modelos existentes que se han validado con el tiempo para la aceptación de la consultoría empresarial como profesión, donde se puntualiza modelos de consultoría empresarial que dieron sustento teórico a la investigación y se finaliza con la incursión de las expectativas del empresario y los resultados del consultor, para desarrollar la investigación.

La segunda parte (Capítulo III) comprende un marco contextual en donde se describe a la empresa en general en este caso el Instituto para el Desarrollo y la Innovación de la Tecnología de la pequeña y mediana empresa (IDITpyme) ubicada en Zapopan, Jalisco.

Como tercera parte (Capítulo IV) se presenta la estructura metodológica del estudio empírico, el cual a su vez se resalta el proceso utilizado para recabar la información requerida para la presente investigación.

Por último, la presentación de resultados a partir de un análisis descriptivo para finalizar con las conclusiones y aportaciones que apoyan esta investigación.

A. Problemática.

El instituto de IDITPyme perteneciente a la Universidad de Guadalajara ofrece en vinculación con el gobierno del Estado a través del Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL) un programa de consultorías universitarias, en donde el costo total de las consultorías es absorbido la mitad por FOJAL, y el resto lo paga el empresario al finalizar la consultoría.

Partiendo de una entrevista informal con el Director General del instituto IDITpyme se logró identificar que la problemática que actualmente tiene IDITpyme consiste en dos aspectos por un lado es, que al finalizar las consultorías universitarias los empresarios no quieren realizar el pago manejando como justificación lo siguiente:

- No se ha trabajado aún en su problemática principal,
- faltan documentos y actividades por realizar,
- no quedo satisfecho con las soluciones propuestas por el consultor,
- los entregables no tienen calidad,
- la propuesta no es viable o no está al alcance del empresario,
- entre otros.

Y esta acción perjudica económicamente a IDITpyme ya que por ser un Instituto que no recibe presupuesto por parte de la Universidad de Guadalajara y que se tiene que sostener por sus propios recursos económicos los cuales los obtiene por dichas consultorías entre otros servicios, es importante para el instituto IDITpyme identificar aquellos factores críticos de éxito tanto para las expectativas de los clientes como para los resultados de los consultores, para conocer cuál es el motivo o motivos por el cual los resultados de los consultores no responden al cumplimiento de las expectativas de los clientes.

Referente a este tema algunos autores mencionan lo siguiente:

La consultoría empresarial es una actividad miscelánea, en cuyo proceso están igualmente implicados el consultor y el cliente: ambos han de recorrer el camino al unísono. Por lo tanto, se ha de establecer una relación de cooperación entre cliente y consultor, con roles complementarios e interdependientes (Báez, 2007).

Sin embargo en la práctica es muy difícil entender o conocer a fondo las necesidades que se tienen por ambos lados (cliente y consultor) dificultando el logro efectivo de la consultoría empresarial, el autor Ford (1974) menciona en términos muy simples que en aquellos casos en donde no funcionó la relación cliente-consultor es debido a que el consultor no hizo lo que debería haber hecho o el cliente no hizo lo que debería haber hecho. Por lo que los fracasos en esta relación toman un significado adicional y tienden a empañar todo el aspecto de la consultoría.

El autor anteriormente mencionado en su artículo que lleva con título "*Developing successful client-consultant relationship*" en lista algunas de las causas por las que no se realiza satisfactoriamente una relación entre cliente-consultor, y son las siguientes:

Por parte del consultor:

- No identifica verdaderamente le problema.
- Promete mucho, demasiado pronto.
- No especifica su Rol.
- No se adapta a la individualidad de problemas del cliente.
- Las recomendaciones del consultor no son viables.
- Carece de competencia

Por parte del cliente:

- No realiza una adecuada selección de una consultora potencial.
- Desconoce el funcionamiento del consultor.
- No solicita aclaración del servicio que está comprando.
- No identifica con precisión el problema.
- El cliente no explica sus limitaciones de recursos.
- No informa adecuadamente a su organización de la función del consultor y sus metas.
- No busca resolver adecuadamente sus problemas.

Por otro lado, por la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México, es significativo para IDITpyme fomentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar a las empresas, con el objetivo de crear las condiciones que puedan contribuir a su establecimiento, desarrollo y consolidación.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y así mismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (PROMEXICO, 2013).

Partiendo de la importancia que tienen las PYMES para IDITpyme buscan identificar y entender los requerimientos de los empresarios para satisfacer sus necesidades y poder brindarles las herramientas necesarias para seguir participando en el mercado y que esto a su vez le permita que sus clientes recomienden el servicio de consultoría. Sin embargo en la práctica esto no se lleva a cabo ya que se vería reflejada de manera positiva la satisfacción del cliente y en el pago exitoso por sus servicios.

Los autores (Chelliah, Niklova, & Douglas, 2008) mencionan en su artículo con nombre "*Gaining the competitive edge: The key to successful client consultant relationship*" que la literatura ofrece una visión general de los factores de éxito que se ve como factores críticos de éxito en las relaciones cliente-consultor.

A pesar de la contribución de la literatura académica en la identificación y discusión de los factores de éxito, un defecto importante que es evidente en la literatura es la falta de estructura y claridad en la discusión de los factores.

A menudo, una serie de factores están expresados sin ninguna discusión sobre sus interrelaciones e impacto exacto sobre los resultados del proyecto. Por ejemplo, el tema de

la confianza ha sido señalado como crítico por varios autores, pero no hay una comprensión unificada de lo que confianza implica o cómo se desarrolla: ¿es el resultado de la honestidad del consultor o de su capacidad para ofrecer resultados satisfactorios, o ambos? Otra cuestión fundamental es la falta de claridad en la conectividad entre el conocimiento técnico, la experiencia y la resolución de problemas. ¿Son independientes el uno del otro, o más bien interconectado? ¿Cómo estos factores influyen en el resultado de los proyectos de consultoría? ¿Ellos también contribuyen al desarrollo de la confianza en la relación cliente-consultor, ya que indican la credibilidad del consultor?

La naturaleza de esta relación de consultoría tiene un impacto crucial en el éxito de consultoría proyectos (Larwood, 1986). Sin embargo, pocos trabajos empíricos se han centrado en la relación cliente-consultor en sí (Gattiker, 1985).

El sector empresarial con la cooperación de las universidades ha manifestado, que la vinculación entre gobierno, universidad y empresa está alcanzando importancia en el intercambio de conocimientos y por ende de relaciones, lo que propicia un ambiente donde estas vinculaciones son consideradas como parte del desarrollo de un país y generadoras de nuevos conocimientos (Chang, 2010).

Ante esto se ignora cómo deberían de concordar las expectativas de los clientes con los resultados de los consultores para el logro de los objetivos de la consultoría empresarial sin dejar a un lado la satisfacción del cliente, ya que de ser lo contrario difícilmente se podrá efectuar el servicio sin repercutir gravemente a la empresa consultora.

B. Justificación.

Cualquier empresa, grande, mediana o pequeña, nueva o vieja, con muchos recursos o menos recursos está en una permanente batalla con otras empresas en un entorno de competencia global” (Silveira, J.L. et al, 2007).

Por lo que el medir la satisfacción de los clientes y luego iniciar el mejoramiento de los procesos, de manera sincronizada y organizada, es lo que hará que una empresa perdure en el tiempo, aumente su competitividad e incremente su posicionamiento en el mercado. La empresa tiene que orientar todos sus esfuerzos para anticipar las necesidades de los clientes y tratar de deleitar al cliente si quiere seguir operando pero para garantizar la satisfacción general del cliente es necesario que se identifiquen las expectativas de los clientes que tienen sobre este mismo.

El cliente tiene el protagonismo en la calidad de los servicios que ofrece la empresa, pues es quién posee las necesidades que las empresas intentan satisfacer y las expectativas sobre el servicio que desea recibir. Además, evalúa constantemente todo lo que la organización le ofrece y lo compara con lo que otras empresas similares brindan en el mercado. De esta forma puede decidir, ser un comprador ocasional o un cliente fiel a nuestra empresa (Pérez, 2006).

Es relevante para una empresa consultora conocer cuál es la relación entre las expectativas del cliente y el resultado del consultor. Si el servicio no cumple con las expectativas, el cliente queda decepcionado; si cumple con las expectativas, el consumidor queda satisfecho y si excede las expectativas el cliente queda encantado.

Los clientes basan sus expectativas en información que reciben de los consultores, amigos y otras fuentes. Si el consultor exagera las cualidades del servicio, no se cumplirán las expectativas del consumidor por lo que quedará insatisfecho ya que cuanto mayor sea la brecha entre las expectativas y el desempeño, mayor será la insatisfacción del cliente. Es por ello que el consultor debe ser lo verdaderamente honesto que represente fielmente a su desempeño en el servicio a fin de satisfacer a los clientes.

La empresa debe conocer a sus clientes de forma detallada, por tanto hay que saber sus necesidades, expectativas y demandas para poder desarrollar las estrategias que se dirijan a lograr su fidelización. De esta forma, cada vez que un cliente tenga una experiencia positiva en la compra de nuestros productos o servicios deseará regresar y repetir esta vivencia (Pérez, 2006).

Esta investigación es importante ya que permitirá saber cuáles son y cómo convergen las expectativas del cliente con los resultados del consultor durante el servicio de consultoría, con el objetivo de identificar aquellos aspectos que condicionan el cumplimiento de las expectativas del empresario, esto con el fin de que a la empresa consultora le sirva como toma de decisiones para diseñar una estrategia la cual le permita mejorar, para el logro de los objetivos de consultoría aumentando su competitividad y por ende obtener una mejor satisfacción por parte del cliente, ya que es trascendental que las empresas consultoras hagan lo necesario para conocer, satisfacer y retener a sus clientes.

C. Preguntas de investigación.

General:

¿Cuáles son los motivos por el cual los resultados de los consultores no convergen con las expectativas de los clientes en el servicio de consultoría?

Específicas:

P1. ¿Cuáles son las expectativas del cliente en el servicio de consultoría?

P2. ¿Cuáles son los resultados del consultor en el servicio de consultoría?

D. Objetivos de investigación.

General:

Identificar cuáles son los motivos por el cual los resultados de los consultores no convergen con las expectativas de los empresarios en el servicio de consultoría.

Específicos:

O1.- Conocer las expectativas del cliente en el ciclo de servicios de consultoría.

O2.- Conocer los resultados del consultor en el ciclo de servicios de consultoría.

E. Hipótesis.

H1.- La falta de convergencia entre las expectativas del cliente y los resultados que ofrece el consultor en el servicio de consultoría, dificulta el logro de los objetivos de la consultoría.

1 Consultoría empresarial.

En este apartado se explican los principales conceptos, características, teorías y modelos que servirán de base para fundamentar la presente investigación.

1.1 Antecedentes.

1.1.1 Antecedentes de la consultoría empresarial en el mundo.

La consultoría de empresas tiene su origen en la revolución industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales conexas. Sus raíces son idénticas a las de la dirección o administración de empresas como esfera separada de la actividad humana y campo de aprendizaje. La consultoría en o por cuenta de una empresa se hizo posible cuando el proceso de generalización y estructuración de la experiencia gerencial alcanzó una etapa relativamente avanzada. Entonces fue preciso determinar y descubrir los métodos y los principios aplicables a diversas organizaciones y situaciones y los empresarios fueron inducidos y presionados para buscar una forma mejor de dirigir y controlar su negocio. Estas condiciones no se cumplieron hasta la segunda mitad del siglo XIX, período en que se originó el movimiento de la organización científica del trabajo (Kubr, 2002).

Todo parece indicar que la primera experiencia de una labor de consultoría organizativa tuvo lugar en 1870. Charles T. Sampson fue contratado en un incipiente Estados Unidos para reorganizar el trabajo de los operarios chinos de una fábrica de zapatos (Pamos, 2014).

Sampson les ayudó a lo que era la reorganización del proceso productivo en la fábrica de zapatos para poder emplear trabajadores chinos no calificados. Un año más tarde, actuando a título de consultor, Sampson transmitió su experiencia al dueño de una lavandería, el cual aceptó sus consejos y aplicó el método anteriormente utilizado por Sampson en la fábrica de zapatos.

Según Kurb (2002) los pioneros de la organización científica del trabajo entre ellos Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson, dieron un gran impulso al desarrollo de la consultoría. A pesar de que sus criterios técnicos y metodológicos para simplificar los procedimientos de trabajo y aumentar la productividad del trabajador y de la fábrica no eran idénticos compartían la misma creencia de la ventaja que da de servirse de varios métodos para difundir sus enfoques científicos y asegurarse de que las empresas lo utilizaran.

Por lo que estos esfuerzos contribuyeron al origen de la consultoría de empresas, ya que esta surgió de la organización científica del trabajo concentrándose principalmente en la productividad y eficiencia en las fábricas y los talleres, la organización racional del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la eliminación de desperdicios y la reducción de los costos de producción.

Debido a las limitaciones de la ingeniería industrial y de los métodos de los expertos en eficiencia dieron origen a una nueva ampliación del interés por otros aspectos y dimensiones de las organizaciones mercantiles y fueron apareciendo diversos sectores de análisis para las relaciones humanas, nuevas formas de venta, estrategias corporativas, y asesoría financiera. Edwin Booz creó en Chicago en 1914 una de las primeras empresas de

consultoría del tipo que actualmente se conoce con el nombre de “*Business Research Services*”. En el decenio de 1920, Elton Mayo dio impulso a la investigación y a la consultoría en la esfera de las relaciones humanas. Mary Parker Follett inició importantes trabajos de consultoría en la esfera de la administración de los recursos humanos y de la motivación. El inglés Harold Whitehead, autor de “Principios del arte de vender (1917)”, ya promovía nuevas técnicas de comercialización.

En los decenios de 1920 y 1930 la consultoría de empresas fue ganando terreno no sólo en los Estados Unidos y en el Reino Unido, sino también en Francia, Alemania, Checoslovaquia y otros países industrializados. A pesar de irse expandiendo sólo se contaba con pocas empresas de consultoría y eran contratadas por grandes sociedades mercantiles, ya que el consultor seguía siendo un desconocido para la inmensa mayoría de las empresas pequeñas y medianas.

Por otro lado, los gobiernos empezaron a solicitar servicios consultivos durante la Segunda Guerra Mundial. Los Estados Unidos en particular comprendieron que la guerra planteaba un grave problema de gestión y que era esencial contar con los mejores expertos en gestión y dirección del país para ganar en el campo de batalla. Y la investigación operativa y otras nuevas técnicas que fueron aplicadas primeramente con fines militares, se incorporaron a la dirección de empresas privadas y públicas, añadiendo una nueva dimensión a los servicios ofrecidos por los consultores.

La edad de oro de la consultoría.

La reconstrucción de posguerra desató una enorme aplicación de los avances tecnológicos obtenidos sobre bienes de uso civil. Se intensificó la internacionalización del comercio, la industria y las finanzas. Todo ello creó un clima muy favorable para el crecimiento de la consultoría empresarial.

En este período se establecieron la mayor parte de las organizaciones de consultoría que existen hoy y esta actividad alcanzó el poder y la reputación técnica de que goza en la actualidad. Por ejemplo, PA, la empresa de consultoría más importante del Reino Unido, tenía sólo seis consultores en 1943, pero 370 en 1963, más de 1300, dispersados por 22 países, en 1984, y 1700 en 1993. A fines del decenio de 1980 en los Estados Unidos se calculaba que el número total de consultores de empresa de dedicación plena era de 100,000, seis veces mayor que el que existía a mediados de la década de 1960 (Kubr, 2002).

Durante este periodo se dieron grandes cambios cualitativos como la, diversificación de los servicios, progreso técnico, aumento de competidores del sector de consultoría, progresos en la metodología de consultoría, consultoría interna, expansión en territorios internacionales, aumento de la competencia de los clientes en la utilización de consultores entre otros.

Unos años después, ya comenzado el Siglo XX, aparecieron las primeras firmas, muchas de las cuales perduran aún, como Price Waterhouse o McKinsey, entre otras.

El modelo de negocio de la consultoría organizacional estaba claro: ahí donde usted no puede o no sabe llegar, lo hacemos nosotros por un módico precio (Pamos, 2014).

De esta forma, lo que inicialmente era una opción más en un mercado que apuntaba las maneras del capitalismo actual se constituía en un plantel de profesionales con una estrategia empresarial al servicio del cliente. Todo ello, en contraposición a la amplia oferta de producto existente como base de la II Revolución Industrial (Pamos, 2014).

Las organizaciones pasan entonces a ser consumidoras de servicios y contratan de manera temporal “*know how*” que las destape y las relance.

Los servicios ofrecidos por las empresas consultoras se fueron ampliando y especializando: organización, finanzas, recursos humanos, marketing, distribución, *outsourcing*, etc.

En 1929 las corporaciones que han tenido la fortuna de no quebrar se deshacen de gran parte de su oneroso talento y entran en un período de hibernación que durará hasta el inicio de la II Guerra Mundial. Quedando a vísperas del mercado del desempleo con un elevado número de individuos con una formación excelente y una experiencia muy valiosa (Pamos, 2014).

Durante los años 30 centenares de especialistas se ponen a disposición de grupos consultores quienes, por temor de la generalizada reducción de plantilla, seguían creando negocio desde el *outsourcing*.

Y así se fue consolidando una estrecha relación de dependencia de la organización y consultoría que llega hasta nuestros días, en un mercado no muy diferente al de entonces.

En el mercado mundial, existen empresas consultoras que actúan internacionalmente y tienen oficinas o empresas filiales en docenas de países. Por lo tanto,

se ha tornado un mercado competitivo, donde la oferta se ha plegado e incluso ha superado a la demanda. Los clientes pueden ser cada vez más selectivos; la calidad del servicio y la innovación han pasado a ser criterios importantes para juzgar a los consultores (Pamos, 2014).

Es un mercado profesionalmente difícil. En la consultoría, la parte del trabajo repetitivo, rutinario y aburrido es menor que en la asesoría legal, la contabilidad y la auditoría. La demanda no sólo ha crecido, sino que también ha cambiado de naturaleza. La universalización, las tecnologías de información y comunicación, las asociaciones económicas regionales, la caída de los regímenes comunistas, la privatización y muchos otros cambios no sólo han incrementado la demanda de servicios de consultoría, sino que también han modificado su contenido y calidad (Pamos, 2014).

En la consultoría, la demanda exige una creatividad e innovación constante. La oferta proporciona oportunidades ilimitadas para la iniciativa y para un trabajo intelectualmente interesante.

1.1.2 Antecedentes de la consultoría empresarial en México.

Las empresas de consultoría más antiguas de México se fundaron al inicio de los años cincuenta. Antes de esto, las dependencias gubernamentales contaban con Departamentos Técnicos que realizaban sus proyectos y las empresas privadas recurrían generalmente a servicios de consultoría extranjera. Las compañías constructoras proporcionaban a sus clientes los proyectos de obras como un servicio colateral, ofreciendo así trabajo a un gran número de profesionistas que en forma pulverizada, lograban mantener su actividad de proyectistas.

Unas pocas compañías pioneras ofrecían servicios coordinados en diversas especialidades y despachos de arquitectos, generalmente sustentados en el prestigio personal de algunos profesionistas, y lograban realizar proyectos importantes recurriendo a la subcontratación de las especialidades.

En México la profesión de consultor no fue reconocida hasta la década de los sesentas. En nuestro país las empresas consultoras están dirigidas hacia la reducción de costos, el manejo de operaciones fiscales, mantener estándares de calidad y tener eficientes líneas productivas; con la finalidad de cuidar los recursos financieros. Por estas razones, en nuestro país la consultoría administrativa no ha tenido gran difusión. Existen empresas consultoras que otorgan los servicios de consultoría administrativa, y solo algunas se especializan en determinadas áreas de la administración; siendo pocas las que otorgan un servicio integral de consultoría (Urzua, 2011).

La Cámara Nacional de Empresas en Consultoría (CNEC), fundada por decreto publicado en el diario oficial de la federación el 19 de abril de 1985; la CNEC tiene como misión: “Fomentar oportunidades de negocio en los mercados doméstico e internacional para beneficio de la consultoría organizada; con base en la calidad de los servicios ofrecidos por su membresía y con el objeto de consolidar una competitiva industria del conocimiento que garantice para México la existencia de una reserva tecnológica propia” (CNEC, 1996).

A su vez remarca la importancia de la consultoría en el ámbito nacional, dado que esta es considerada como un agente económico detonador de la “Cadena de proyectos de inversión”; coadyuva a maximizar el grado de integración nacional del crecimiento

económico; garantiza una mayor eficiencia y eficacia de la actividad económica; y es un agente promotor del cambio tecnológico (Urzua, 2011).

El país se fue adecuando a la evolución mundial registrada a partir de la posguerra, y la consultoría se fue consolidando con la creación de las empresas multidisciplinarias; sin embargo la profesión de consultor no fue reconocida sino hasta la década de los sesentas.

La consultoría ofrece servicios que otorgan a sus clientes, desde las funciones de dirección hasta el manejo de personal. Por lo que el empresario puede pedirles que resuelvan casi cualquier tipo de problema que exista en su organización ya sea grande, mediana, pequeña o microempresa.

1.1.3 Antecedentes de las consultorías universitarias.

Como menciona el autor (Torres, 2008), la participación de las universidades en trabajos de consultoría es aún materia de controversia entre los consejos profesionales, las agencias de consultoría, los profesionales independientes, los profesores, los egresados y las mismas universidades. ¿Debe una universidad orientar sus esfuerzos exclusivamente a la docencia y a la investigación? Si una universidad decidiera, por su propia iniciativa, incursionar en el campo de la consultoría, ¿es aceptable su participación en convocatorias públicas, al tiempo que lo hacen otros proponentes?, ¿lo es plantearle abiertamente una competencia a sus propios egresados, cuando ellos se desempeñen como consultores?, ¿debe comprometerse con trabajos de consultoría que buscan un resultado concreto y medible, o debe limitarse a los trabajos de acompañamiento a las empresas tratantes en busca de una solución?, ¿cualquier oferta de consultoría es aceptable, si el talento para desarrollarla reside en la universidad?, ¿debe ser la consultoría un ejercicio eminentemente individual,

que desarrolla el profesor en el tiempo que la universidad le concede para esos fines, o debe ser un trabajo colegiado en el cual la universidad asume plena responsabilidad sobre el resultado?

Después de recorrer las experiencias de algunas universidades de reconocido prestigio como MIT, Stanford University y el Sistema de Universidades de Texas en los Estados Unidos, el Instituto Tecnológico de Monterrey y la Universidad de Campinas en Latinoamérica; y la Universidad Nacional de Colombia y la Pontificia Universidad Javeriana. Alrededor de estos interrogantes, se expresan las condiciones bajo las cuales los trabajos de consultoría en las universidades se constituyen en un medio necesario y eficaz para el logro de su misión institucional.

Respondiendo a estas preguntas el autor menciona que una de las preocupaciones de la universidad al momento de participar en una convocatoria, ésta en garantizar la idoneidad técnica del equipo de trabajo que asumirá el proyecto, la cual se verá reflejada en la generación de valores agregados para el contratante. También consideraría su participación si, en igualdad de condiciones frente a otros proponentes, puede esperarse de ella una nueva experiencia para el equipo de trabajo que les representara beneficios en otras dimensiones de la actividad académica.

El estudio realizado por el autor (Torres, 2008) arrojan datos que revelan la importancia que, con los años, ha adquirido la prestación de servicios externos como fuente de ingresos para las universidades. En el año 2007, el 13% de los ingresos obtenidos por MIT para financiar la investigación fueron aportados por la industria. En el mismo año, el 31% de los ingresos de la Universidad de Stanford correspondió a investigación

financiera, mientras que en el Sistema de Universidades del Estado de Texas, el 20% de los ingresos provino de contratos y contribuciones. En Colombia, la Universidad Nacional reportó en el 2006 una participación del 17% de las actividades de extensión en sus ingresos totales, mientras que, en 2007, el 20% de los ingresos obtenidos por la Facultad de Ingeniería de la Universidad de los Andes correspondió a contratos y servicios.

En conclusión estas empresas tienen como objetivo en común brindar un servicio de consultoría de alta calidad que vaya acorde a las líneas de investigación de cada universidad con el fin de ofrecer respuestas adecuadas a los requerimientos de trabajo de consultoría, en donde los participantes interesados tengan sus propios espacios en donde todos pueden aportar sus experiencias tanto de la docencia como laboral y puedan estar al nivel de sus competidores (Torres, 2008).

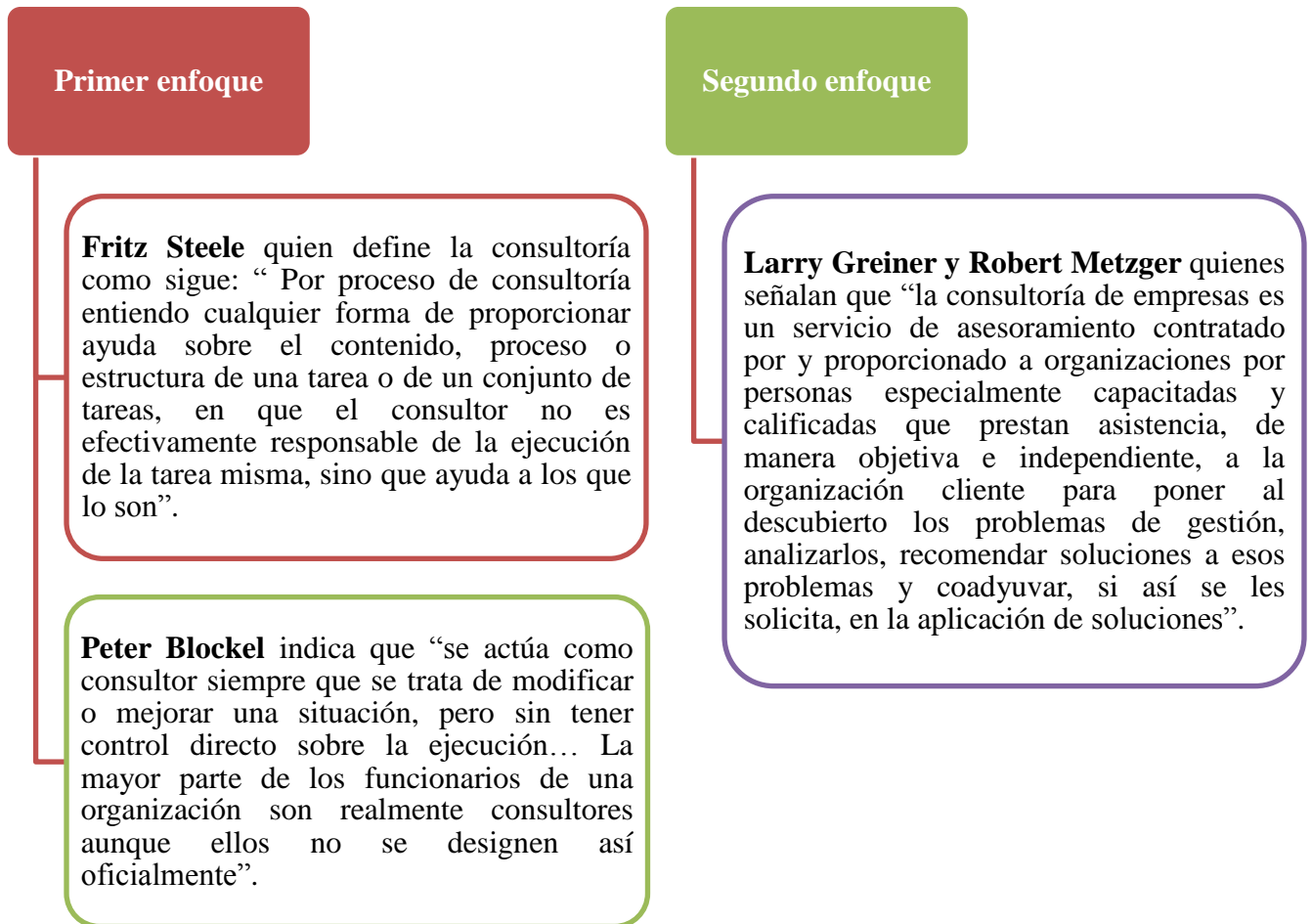
Después de conocer de manera breve la historia de la consultoría empresarial en el mundo, sus inicios en México y la incursión de las consultorías por parte de las universidades procedemos con algunas definiciones aportadas por diversos autores sobre el concepto de consultoría empresarial.

1.2 Definiciones de consultoría empresarial.

“La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las 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” (Kubr, 2002).

Existen numerosas definiciones del término consultoría y de su aplicación a situaciones y problemas empresariales, es decir, de la consultoría de empresas, si se dejan a un lado pequeñas diferencias estilísticas y semánticas, se llega a dos enfoques básicos de la consultoría los cuales están citados por (Kubr, 2002) de la siguiente manera: (Ver figura 1).

Figura 1 Enfoques básicos de consultoría.



Fuente: Elaboración propia con base a (Kubr, 2002).

Estos dos enfoques son considerados como complementarios y no como enfoques opuestos, que brindan las bases para establecer un concepto de consultoría.

Schein (1990) define la consultoría en la esfera gerencial de la siguiente forma: “Servicio de ayuda prestado por un colaborador profesional independiente (consultor) a una organización (cliente) que solicita su apoyo para: identificar problemas, proponer sugerencias para su solución, y mejorar su desempeño. Proceso que facilita el aprendizaje y el cambio de la organización cliente”.

Por otro lado el autor Meza Francisco (1997) refirió que la consultoría empresarial es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayudar en la solución de problemas.

El autor Díaz Alfonso (1998), señaló que la Consultoría Empresarial es un servicio prestado por una persona o personas independientes, calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos.

El autor Cohen William (2003), considera que la Consultoría Empresarial es cualquier empresa que da consejos o presta otros servicios de naturaleza profesional a cambio de una retribución económica.

“Es un servicio al cual los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda o asesoría en la solución de diversos problemas y en la implantación de procesos de mejora continua” (Hernández, 2014).

Agrupando lo más destacado de las definiciones expuestas, concluimos que se utiliza el término de consultoría de forma general, para aludir a una actividad realizada por una

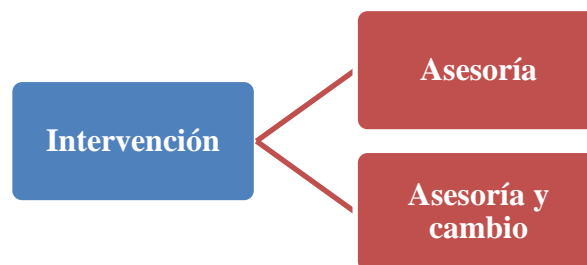
persona en relación con otra, para ayudarle a aplicar los recursos necesarios que le permitan resolver un problema. Esta definición supone que la relación existente entre consultor y cliente es de manera voluntaria, y por tanto ambos desean resolver el problema.

El cliente puede considerarse como un individuo en una organización, como un sub-organización similar a un equipo de trabajo o como el sistema de la organización en su conjunto.

1.3 Tipos de consultoría empresarial.

De acuerdo a la literatura (Block, 2009; Kurb, 2002; Morfin, 1993; Schein, 1986) se identifican dos tipos de intervención de consultoría: (Ver figura 2).

Figura 2 Tipos de consultoría según su intervención.



Fuente: Elaboración propia, con base en (Block, 2009; Kurb, 2002; Morfin, 1993; Schein, 1986).

Por “Asesoría” entiéndase cuando el consultor no interviene directamente en las actividades de la empresa, solo ofrece a los directivos un asesoramiento del tema.

En cuanto al “Asesoramiento y cambio” en este tipo de consultoría el consultor interviene a lo largo del proceso de la consultoría.

En ambos tipos de intervención, el consultor, es considerado como un agente de cambio que busca siempre promover el desarrollo y el crecimiento empresarial.

Por otro lado de acuerdo con (La guía del consultor, 2014) se engloban tres tipos de consultorías que en diversas ocasiones es difícil distinguir: *Ver figura 3.*

Figura 3 Tipos de consultoría según la guía del consultor, 2014.

Consultorías estratégicas

- Son aquellas que ayudan a la empresa a tomar las decisiones más relevantes sobre su futuro, las características que tiene este tipo de consultoría es que asesoran al CEO de la empresa así como también al equipo del Comité directivo.

Consultorías de operaciones o de negocios

- Se distinguen por ayudar a la empresa a mejorar sus procesos internos (operacionales) para ser más eficientes a la implementación de determinadas palancas identificadas por una consultoría de estrategia.

Consultorías de la información (TI)

- Este tipo de consultorías ayudan a diseñar y a construir la base tecnológica de las empresas. El proyecto más representativo sería el de diseñar e implantar un ERP en toda la compañía.

Fuente: Elaboración propia, con base en (La guía del consultor, 2014).

Por otro lado Kurb (200) comenta, la mayoría de la asistencia de los consultores a la dirección de una empresa adoptará una o más de las diez formas siguientes:

- Facilitación de información;
- Facilitación de los especialistas;
- Establecimiento de contactos y vínculos comerciales;
- Facilitación de dictámenes de expertos;
- Realización de un diagnóstico;
- Elaboración de propuestas de medida;

- Mejoramiento de sistemas y métodos;
- Planificación y gestión de los cambios de la organización;
- Capacitación y perfeccionamiento de los directivos y del personal en general;
- Prestación de asesoramiento personal.

1.4 Ciclo del servicio.

El ciclo de servicio es la secuencia de momentos de la verdad, es decir, episodios en los cuales el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión de la calidad de su servicio. Aunque el cliente deambule por distintos departamentos con mejor o peor calidad de atención, para él es un solo proceso de flujo continuo. “Cada departamento toca una pata del elefante; sólo el cliente ve todo el elefante” (Albrecht, 2001).

Los momentos de la verdad son aquellos instantes en los que el cliente entra en contacto con nuestra empresa. Por ejemplo, en el caso del caballero que pide un menú en el restaurante son momentos de la verdad:

- Cuando le abre la puerta el portero.
- Cuando la señorita comprueba su reserva.
- Cuando el mesero le enseña la carta.

Como se observó, el plato (producto básico entregado al cliente) no aparece en ningún momento.

El contacto se puede producir mediante multitud de canales distintos, la clave es que el cliente sienta que en ese momento está interactuando con nuestra empresa (Barquero, 2007).

"Un momento de la verdad es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio" (Carlzon, 2007).

David Cottle, en su obra "*Client-Centered Service*", propone la siguiente definición:

"Un momento de la verdad es todo evento en el que una persona entra en contacto con algún aspecto de su empresa y se crea una impresión sobre la calidad de sus servicios".

Sobre este concepto, el propio Cottle hace las siguientes puntualizaciones:

- Nótese que dicho persona y no sólo cliente. Una gran cantidad de personas interactúan con su empresa: clientes, empleados, prospectos, fuentes de referencia o fuentes potenciales de referencia. Cada una de esas interacciones es un momento de la verdad.
- Los momentos de la verdad casi nunca son neutros. Son positivos o negativos para sus clientes.

Un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa consultora (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.) es también un momento de la verdad. Los momentos de la verdad no se presentan al azar, generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible, lo que permite identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios de consultoría.

La forma más práctica de representarlos es a través del ciclo del servicio. El ciclo del servicio es un mapa de los momentos de la verdad ya que se construye con base a la experiencia del cliente en el servicio.

La identificación de estos momentos debería servirle a la empresa consultora mejorar la percepción que tiene el cliente acerca de la oferta de valor que ofrece y si se aprovechan bien, se pueden crear nuevas oportunidades de fidelizar, captar información, incrementar las ventas etc.

Con estos conceptos proporcionados por diversos autores podemos aterrizar este concepto a nuestra investigación concluyendo en que los momentos de la verdad son el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con el servicio ofrecido por la empresa consultora y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo y sus verdaderos atributos por lo que para esta investigación vamos a manejar el proceso de consultoría que maneja el IDITpyme como ciclo del servicio o momentos de la verdad.

1.5 Procesos de consultoría.

El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente. Este proceso tiene un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos y

a pasar de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal (Ford C. , 1974).

En la bibliografía se pueden encontrar muchas formas diferentes de subdividir el proceso de consultoría, o ciclo, como lo llaman algunos autores, en fases principales. Cuando el consultor es requerido por la empresa ésta ya realizó, de alguna manera, una reflexión sobre su situación o una evaluación que derivó en la necesidad de acudir a un consultor para ser asesorado o para que realice algunas actividades que impacten de manera positiva a la operación, en esta investigación se han revisado varios procesos de consultoría, sin embargo es necesario mencionar algunos de ellos, por consiguiente se detallan los siguientes tres:

- El proceso de consultoría de Kurb (2002)
- El proceso de consultoría de Morfin (1993)
- El proceso de consultoría de Block (2009)

La revisión de la literatura ha permitido identificar que los procesos de consultoría guardan cierto grado de similitud en cada una de sus fases y maneras de intervenir.

1.5.1 Proceso de consultoría de Kurb (2002).

El proceso de consultoría está orientada hacia los negocios y debe considerarse como una profesión, la intervención está basada en una fuerte relación cliente-consultor (Kubr, 2002).

En la *tabla 1* se muestran las actividades que de acuerdo al autor se realizan a lo largo de las cinco fases propuestas en el proceso de consultoría.

Tabla 1 Proceso de consultoría Kurb (2002).

FASES	ACTIVIDADES PRINCIPALES
<p style="text-align: center;">INICIACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Primeros contactos con el cliente. • Diagnostico preliminar de los problemas. • Planificación del cometido. • Propuesta de tareas al cliente. • Contrato de consultoría.
<p style="text-align: center;">DIAGNÓSTICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del objetivo. • Análisis del problema. • Descubrimiento de los hechos. • Información de los resultados al cliente.
<p style="text-align: center;">PLANIFICACIÓN DE MEDIDAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de soluciones. • Evaluación de opciones. • Propuesta al cliente. • Planificación de la aplicación con medidas.
<p style="text-align: center;">APLICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la aplicación. • Propuestas de ajustes. • Capacitación.
<p style="text-align: center;">TERMINACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación. • Informe final.

- Establecimiento de compromisos.
- Planes de seguimiento.
- Retirada.

Fuente: Elaboración propia con base a (Kurb M. , 2002).

En la fase de iniciación el consultor comienza a trabajar con el cliente. Se contemplan los primeros acercamientos, se da un intercambio de ideas e información que le permite al consultor crear un panorama general de la situación del cliente y de los deseos de cambio o las manifestaciones que actualmente provocan insatisfacción, durante esta etapa el consultor debe ser capaz de realizar un análisis preliminar de la problemática que enfrenta la empresa cliente, para poder proponer las actividades a realizar y finalmente si el cliente aprueba dichas soluciones, se culmina esta etapa y se pasa a la firma del contrato de servicio de consultoría.

Durante la fase del diagnóstico, el consultor y el cliente trabajan en conjunto, realizan un estudio a profundidad de la situación actual de la empresa de manera formal, establecen un objetivo acorde a la intervención, identifican el problema a solucionar y exponen las alternativas de solución que, después de ser evaluadas, se considera son las más adecuadas para enfrentar la situación actual.

En la fase de planificación de medidas se tiene por objetivo identificar la solución del problema, esta solución es seleccionada entre diversas propuestas. La selección de la

alternativa de solución es evaluada por el cliente y debe satisfacer los objetivos planteados al principio de la intervención, la evaluación, puede ser realizada de manera participativa por cada uno de los involucrados dentro del proceso. En esta fase se desarrolla el plan de acción y se define la estrategia y la táctica que se va a utilizar para introducir a los cambios, así como la consideración de posibles eventualidades durante su implantación.

En la fase de aplicación, los cambios propuestos por el cliente y el consultor se implantan, es decir todo aquello que quedó plasmado en el plan de acción; durante esta etapa pueden surgir eventualidades no contempladas anteriormente en los objetivos principales y por tal motivo, nuevos problemas u obstáculos pueden poner en riesgo el éxito de la intervención, en este punto es necesario revisar la solución y el plan de acción.

En la fase de terminación se incluyen varias actividades, entre ellas el consultor selecciona una postura de intervención, realiza cambios durante la operación y entrega los resultados alcanzados, estas son evaluadas por el cliente y el consultor, durante esta fase se entregan informes finales, se establecen compromisos y en dado caso, se crea una relación de colaboración para finalmente dar por concluido el proceso de consultoría.

1.5.2 Proceso de consultoría de Morfín (1993).

Esta propuesta de Morfín (1993) menciona que la intervención de consultoría es en tres fases, las que comprenden: diagnóstico, operación y terminación. En este proceso de consultoría, el autor resalta la fase de operación durante la cual la relación cliente-consultor es señalada como crucial para lograr el éxito de la intervención (*Ver tabla 2*).

Tabla 2 Proceso de consultoría Morfín (1993).

FASE	ACTIVIDADES PRINCIPALES
DIAGNÓSTICO	Identificación de la cultura organizacional. Identificación de los problemas, según el cliente. Identificación de los recursos para resolver los problemas. Planteamiento del problema a resolver. Propuestas de solución. Elaboración del plan de intervención.
OPERACIÓN	Generación de alianzas para el cambio. La intervención, inicio de la tarea. Retroalimentación a los participantes.
TERMINACIÓN	Fin de la tarea. Entrega de resultados. Monitoreo y control. El cambio.

Fuente: Elaboración propia con base a (Morfin J. , 1993).

La fase del diagnóstico es considerada por el autor como la más compleja, durante esta se realizan varias actividades, entre las cuales están: el primer acercamiento con el cliente, la formulación de la problemática, el planteamiento del problema, la generación de posibles soluciones, la selección y la elaboración de una estrategia de intervención, por lo tanto, esta etapa o fase está dividida en: acercamiento, problemática y problema, elaboración de soluciones, preparación de la estrategia de intervención.

En la segunda etapa de este proceso que es llamada fase de operación, el consultor debe considerar que la empresa le ha otorgado, de alguna manera, la autoridad necesaria para desarrollar sus funciones, éste debe mostrar habilidad para explotarlas y lograr establecer las condiciones necesarias que le permitan intervenir en la organización. Considerando que la autoridad que se le otorga al consultor le permite realizar reflexiones sobre las necesidades del cliente o también, aquellas que el consultor considere necesarias, para posteriormente pasar a diagnosticar la situación que se desea mejorar.

Por último, la fase de terminación incluye el monitoreo y el control de los resultados de la intervención y también, la entrega de los documentos y los compromisos acordados con el cliente para finalmente concluir el proceso de intervención.

1.5.3 Proceso de consultoría de Block (2009).

Peter Block describe el proceso de consultoría en cinco fases: 1) Acceso y contrato, 2) Reunión de datos y evaluación, 3) Información y decisión de actuar, 4) Puesta en práctica y 5) Ampliación, reciclaje o terminación.

1) Acceso y contrato

En esta fase se relacionan con el contrato que se desea realizar con el cliente, incluye las reuniones, presentaciones, la exposición de inconformidades del cliente, se evalúa si el consultor es la persona indicada, se exponen los resultados que el cliente espera de la intervención.

2) Recolección de datos y evaluación

El consultor realiza un juicio sobre la situación del cliente e intenta estructurar el problema a resolver; se identifican los involucrados necesarios para realizar el cambio y se recolectan los datos, mediante diversas técnicas de análisis, para eventualmente determinar el problema.

3) Información y decisión de actuar

En esta fase se analizan los datos recolectados y se expone la información al cliente, y de alguna manera se intenta explicar la situación actual de la organización, el análisis se puede realizar con colaboración del cliente. Se hace énfasis en la relación cliente-consultor y lo importante a resolver en este punto es la resistencia al cambio de las personas.

4) Puesta en práctica

Se ejecuta e implanta lo programado, esta fase puede ser realizada por el cliente, por el consultor o por ambos, lo anterior depende de los acuerdos establecidos entre ambas partes.

5) Ampliación, reciclaje o terminación

En esta última fase se determina si es necesario ampliar el alcance de la solución a otras áreas, también si es necesario continuar con la relación cliente-consultor y entregar los informes finales para dar concluida la intervención (Block, 2009).

La revisión de la literatura ha permitido identificar que los procesos de consultoría comparten etapas enfocadas a solución de problemas, además, estos procesos presentan dificultades durante su ejecución.

1.5.4 Proceso de consultoría IDITpyme (2013).

IDITpyme ha desarrollado e integrado una serie de instrumentos que forman la METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN EMPRESARIAL con el objetivo de apoyar a las empresas en la detección de la problemática y en el diseño de las soluciones.

La metodología es producto del esfuerzo de 13 años de trabajo siguiendo la problemática que vive el micro, pequeño y mediano empresario, y se basa en aportes que han realizado diversos teóricos, en el que consideran que dicha metodología puede ir desde tres a diez fases principales, por lo que IDITpyme adapta dicha metodología de acuerdo a sus necesidades.

Para esta investigación se tomarán los siguientes pasos que forman parte de su proceso de consultoría o ciclo del servicio de IDITpyme.

1) Pre-diagnóstico

En el primer acercamiento con la empresa al ser atendida., se estipulan los siguientes aspectos: Presentación de la metodología, rol del Consultor y del Empresario, Valoración del empresario, Delimitación de alcances e identifican las áreas donde se manifiestan más claramente los problemas que afectan a la empresa.

2) Diagnóstico

Contempla el uso de cuestionarios relativos a los sistemas y procedimientos usuales en las áreas funcionales y consiste en el diseño de preguntas que permite entender la forma de

cómo opera la empresa y su problemática. Comprende las siguientes áreas: Cultura Empresarial, Administración, Finanzas, Comercialización, Recursos Humanos, Producción, Capacidad de Exportación y Desarrollo Tecnológico. Otros elementos del diagnóstico que contiene esta metodología son la observación directa de la operación cotidiana y los lineamientos para documentar los indicadores. Además un juego de matrices que consiste en un instrumento por cada una de las funciones anteriormente mencionadas que permite tabular la información generando un perfil gráfico que describe el nivel de evolución y aprendizaje de la empresa.

3) Análisis de la información

Recopilada la información se hace el análisis y relación de los problemas por función, siguiendo el esquema diseñado en el instituto para ver cuál de los problemas detectados tiene mayor impacto sobre la operación o el ciclo del negocio. Al final de esta etapa, se recomienda aplicar el análisis de costo beneficio para facilitar las decisiones al empresario.

4) Plan de trabajo e implementación

Se refiere a la programación y ejecución de las actividades para la mejora, en la que pueden apoyar los equipos de consultores de IDITpyme.

5) Estudios sectoriales

Uso de fuentes secundarias para complementar la propuesta, mediante el análisis del comportamiento general del sector, para identificar la situación, las problemáticas y tendencias comunes en el giro en el que participa la empresa.

6) Etapa de capacitación

Listado de cursos para lograr sensibilizar al personal de la empresa y a sus directivos, y establecer las bases administrativas mínimas de trabajo.

7) Elaboración de reporte

Finalmente se genera un documento con toda la información descrita en la metodología, con una parte descriptiva y otra en la que se plantean las propuestas para la empresa, con un análisis del costo/beneficio de cada una y con los criterios básicos para la toma de decisiones.

Fuente: (IDITpyme, 2013) con base en las problemáticas que vive el micro, pequeño y mediano empresario.

1.6 Características fundamentales de la consultoría empresarial.

Según Hernández (2014) estas son las características más importantes de las empresas de consultoría:

- La consultoría es un servicio independiente, que se caracteriza por la experiencia e imparcialidad del consultor.
- Su papel es el de actuar como asesor, con responsabilidad por la calidad e integridad de sus consejos.
- Es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos.
- La consultoría no proporciona soluciones milagrosas. Sería un error suponer que una vez que se ha contratado un consultor, las dificultades desaparecen.

- Es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales y factibles.
- La consultoría debe dar resultados tangibles, concretos, específicos y congruentes en términos de tiempo y costo.
- La empresa debe ver la contratación de una buena consultoría como una inversión y no como un gasto en términos de lo que va ganar con ella.
- El carácter de la consultoría exige que toda situación sea vista en la perspectiva de oportunidades futuras.
- El cambio es la razón de ser de la consultoría, cambios que mejoren el rendimiento de las empresas y al mismo tiempo, hagan más interesante y satisfactorio el trabajo del personal.
- El consultor profesional debe estar estrechamente relacionado con el diseño, difusión y conocimiento de los nuevos sistemas, métodos y técnicas de dirección, administración y operación.
- El consultor debe actuar como promotor de cambio y asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace, de modo que el éxito final se logre con el esfuerzo de ambos.
- La cooperación entre el cliente y consultor son tan importantes para el resultado final como la calidad y congruencia de los consejos que den el grupo de consultores asignados.
- La mayoría de los empresarios tiene diferentes problemas en la administración y operación de su empresa, también la mayoría de las veces saben que necesitan hacer

algo, pero no saben exactamente qué y cómo, por lo que es aconsejable acercarse con consultores expertos en desarrollo empresarial.

De acuerdo con Kurb (2002) a continuación se enlista lo que para él son características fundamentales de la consultoría de empresas:

- Servicio profesional, ya que una persona se convierte en un consultor de empresas después de haber acumulado, un considerable acervo de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales y después de haber adquirido las técnicas necesarias para resolver los problemas.
- Servicio consultivo, por lo que es un servicio de asesoramiento lo cual significa que los consultores no se contratan (aplica restricciones) para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. Ya que no cuenta con facultad directa para decidir cambios y aplicarlos.
- Servicio independiente, un consultor debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses.
- Servicio temporal, los clientes recurren a los consultores para que les presten ayuda durante un periodo limitado, en esferas en las que carecen de conocimientos técnicos o cuando necesitan temporalmente un personal profesional adicional.
- Servicio comercial, ya que la consultoría debe ser una actividad rentable medida por los criterios normalmente aplicados por las empresas de servicios profesionales.

Como podemos observar ambos autores concuerdan en que la consultoría se otorga de manera independiente basada en la imparcialidad del consultor dejando a lado sus propios intereses, para ofrecer diagnósticos acertados basados en análisis de hechos concretos de manera responsable y objetiva para ofrecer soluciones factibles e innovadoras en un periodo determinado bajo un régimen de trabajo previamente establecido.

1.7 Razones genéricas para recurrir a los consultores.

Un gerente o un director de empresa pueden llegar a recurrir a un consultor si percibe una necesidad de ayuda profesional independiente y considera que el consultor será la persona adecuada para prestar esta ayuda (Kubr, 2002).

Kurb (2002) señala que hay cinco razones amplias o genéricas que motivan a los clientes cuando recurren a consultores, independientemente de las diferencias del campo técnico que se enlistan a continuación:

- Alcanzar a los fines y objetivos de la organización.
- Resolver los problemas gerenciales y empresariales.
- Descubrir y evaluar nuevas oportunidades.
- Mejorar el aprendizaje.
- Poner en práctica los cambios.

El autor Cohen (2003) comenta que existen muy buenas razones por las cuales las empresas recurren a consultorías empresariales, como lo son:

- La necesidad de personal.
- La necesidad de mejorar las ventas.

- Reglamentaciones gubernamentales.
- Necesidad de diagnosticar problemas y hallar soluciones.

El autor Hernández (2014) en su artículo *“La importancia de la consultoría empresarial”* menciona algunas razones por las cuales las empresas contratan el servicio de consultoría:

- Resolver una necesidad o un problema específico.
- Asistencia en diagnóstico.
- Implantar o mejorar sistemas y procesos.
- Consultoría general profesional.
- Los miembros de la empresa tienen ceguera de taller por su involucramiento en la operación diaria, por sus costumbres y hábitos establecidos y no pueden encontrar el verdadero origen del problema y proponer soluciones novedosas y factibles.
- Rendimiento de la inversión. La empresa requiere de implantar procesos de mejora continua, reingeniería, determinadas técnicas de dirección y/o utilizar tecnologías avanzadas.
- No disponen de personas capaces de enfrentarse con determinado problema con la misma probabilidad de éxito que un especialista.
- Desarrollar u optimizar los sistemas y procesos de dirección, administración, operación y control.
- Ajustar estructuras organizacionales.
- Planear el lanzamiento de nuevos productos.
- Determinar necesidades de capacitación.
- Solucionar problemas financieros.

- Cualidades de líder para desarrollar una cultura de calidad total.
- Plantear nuevas estrategias de desarrollo.
- Hacer más eficiente el manejo de los recursos en general.
- Implantar metodologías de evaluación y seguimiento

Por lo que podemos concluir que un gerente o director de una empresa puede recurrir a la asesoría de un consultor cuando avista un área de mejora dentro de su organización, que él como empresario no puede lograrlo solo y necesita del apoyo y servicio de una persona ajena a los intereses de la empresa para que sus aportaciones sean más certeras y factibles.

1.8 Definición de cliente.

Según la *American Marketing Association* (2009) define el concepto de cliente como:

“es el comprador potencial o real de los productos o servicios”.

“Organización o persona que recibe los servicios de consultoría de gestión suministrados por el proveedor de servicios de consultoría de gestión” (AENOR, 2012).

En el libro “Marketing de clientes ¿Quién se ha llevado mi cliente? Los autores (Rodríguez, Barquero, Barquero, & Huertas, 2007) mencionan lo siguiente:

“La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la persona que depende de. Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer”.

De acuerdo a (Kubr, 2002) menciona la siguiente definición para el término cliente:

“el cliente, en el sentido más amplio de la palabra, es la organización que utiliza los servicios de una consultoría”.

Sin embargo el autor hace referencia que el termino cliente se emplea también con carácter genérico y se aplica a todo director, gerente, administrador u organización que utiliza los servicios de consultores en una empresa privada o pública, un organismo del Estado o cualquier otra organización.

Para este caso de estudio, el cliente del IDITpyme es considerado como las personas más importantes del equipo de trabajo. Su participación es fundamental sobre todo al ofrecer su confianza y dar la información al equipo consultor. Entre sus responsabilidades están las siguientes:

Empresario

- Asumir el compromiso de proporcionar al equipo consultor la información que vaya resultando necesaria para el caso, considerando que de la disponibilidad y de la precisión de la información depende el alcance del proyecto y la calidad de sus resultados.
- Atender las entrevistas o canalizar al equipo consultor con las personas que pueden contestar las preguntas de la Metodología para el Diagnóstico de la Gestión Empresarial.
- Agendar las visitas del equipo consultor y en caso de cancelación avisar oportunamente al líder de proyecto.
- Decidir sobre la validación del plan de trabajo.
- Atender las actividades del plan de trabajo que le fueron asignadas.

- Disposición y apertura para apoyar los cambios sugeridos.
- Involucrarse en los cursos de capacitación.
- Asistir a las presentaciones de resultados, y evaluar su calidad y pertinencia.

Empleados

- Atender las entrevistas, mostrar su trabajo y proporcionar la información solicitada por el equipo consultor.
- Asistir y participar en los cursos de capacitación programados por el equipo consultor.
- Atender las actividades del plan de trabajo que les fueron asignadas.

(IDITpyme, 2013)

1.9 Definición de consultor.

De acuerdo a la Norma técnica de competencia laboral de Consultoría General CCON-0147.03 se despliega el concepto de consultor como:

“Individuo que, independientemente de la especialidad o especialidades que posea, proporciona servicios de consultoría a una organización (ITSON, 2014)”.

“Un consultor es, sencillamente, cualquier persona que da consejos o presta otros servicios de naturaleza profesional o semi-profesional a cambio de una retribución” (Cohen, 2003).

De acuerdo a (Block, 2009) un consultor es una persona que está en condiciones de ejercer cierta influencia sobre un individuo, un grupo o una organización, pero sin poder directo para efectuar los cambios o llevar los programas a la práctica.

El autor (Kubr, 2002) menciona que un consultor de empresas, es aquella toda persona que desempeña todas o algunas de las funciones consultivas habituales en la esfera de la dirección de empresas a tiempo completo o a tiempo parcial.

Para este estudio de caso existen diversas participaciones de consultores en el servicio de consultoría, es decir el equipo de trabajo está conformado por un líder de proyecto, un consultor, consultor en entrenamiento, un asesor y por ultimo un grupo de expertos, de los cuales se despliegan a continuación sus funciones y el concepto que adopta IDITpyme para cada uno de ellos:

Líder de proyecto

Es la persona que por su capacidad y experiencia tiene la habilidad de coordinar el proceso de la consultoría. Sus responsabilidades son las siguientes:

- Manejar la agenda con el empresario para programar las visitas.
- Vigilar el buen uso de los equipos como: grabadoras, computadoras, cámaras fotográficas, etc.
- Conducir las entrevistas, guiado por la Metodología para el Diagnóstico de Gestión Empresarial.
- Coordinar el trabajo de escritorio para definir el perfil funcional, el mapa de la problemática, el costo beneficio y el plan de trabajo.
- Verificar la ejecución de cada una de las actividades del plan de trabajo considerando siempre la satisfacción del empresario.
- Conciliar en los posibles conflictos de comunicación ente los actores de los equipos de la consultoría.

- Asignar tareas a los consultores e integrar el análisis de caso para entregar a la Coordinación de Consultoría y Proyectos.
- Presentar avances en los seminarios ante el Grupo Experto.
- Dar seguimiento a las recomendaciones que hacen el Asesor y el Grupo Experto al análisis de caso.
- Documentarse y facilitar al equipo consultor sobre todas aquellas herramientas técnicas y metodológicas de consultoría que puedan requerirse para desarrollar soluciones efectivas en el proyecto.
- Desarrollar en el equipo consultor un compromiso de estudio y formación continua, que se traduzca en mejoras constantes de la calidad del servicio.
- Tomar oportunamente las medidas necesarias para garantizar que la consultoría logre los resultados tangibles comprometidos con la empresa.
- Vigilar que el equipo completo cumpla, con absoluta formalidad y puntualidad, los compromisos contraídos con la empresa.

Consultor

Es la persona que por su trayectoria en IDITpyme ha demostrado conocimiento en el uso de la metodología y cuenta con experiencias previas en otras consultorías. Sus responsabilidades son las siguientes:

- Apoya al Consultor líder haciendo preguntas que por la dinámica de la entrevista no se hicieron. Puede en un momento replantear una pregunta cuando la respuesta del empresario no fue clara.
- Registrar datos, solicitar documentos para verificar su contenido.
- Revisar registros y hacer monitoreo para verificar su consistencia y su precisión.

- Solicitar al empresario o a los empleados la información necesaria para formular los indicadores.
- Hacer un reporte ejecutivo de los indicadores.
- Participar en la transcripción de las entrevistas y en el trabajo de escritorio.
- Participar en la presentación ante el Grupo Experto.
- Buscar, en todo momento, oportunidades de generar resultados tangibles para la empresa.
- Supervisar y garantizar la calidad de los reportes para la empresa y del estudio de caso, incluyendo contenido, ortografía, redacción y presentación.
- Cumplir, con absoluta formalidad y puntualidad, los compromisos contraídos con la empresa.

Consultor en Entrenamiento

Es la persona que por su reciente integración a IDITpyme no cuenta con experiencia. Su participación es más como observador del proceso de consultoría. Sus responsabilidades son las siguientes:

- Uso y resguardo de los equipos utilizados, grabadoras cámara fotográfica y otros.
- Buscar hallazgos o evidencias para justificar la intervención (tomas fotográficas)
- Elaborar transcripciones e informes para el análisis de caso.
- Participar en el trabajo de escritorio
- Participar en la exposición ante el Grupo Experto.
- Participar activamente en la búsqueda de elementos técnicos para incrementar la efectividad de la consultoría y la calidad de sus resultados.

Asesor

Es la persona con perfil académico que revisa los informes y documentos del análisis de caso en sus dos dimensiones: fondo y forma. Sus responsabilidades son las siguientes:

- Verificar en el análisis de caso, el uso de la Metodología para el Diagnóstico de la Gestión Empresarial.
- Asistir por lo menos una vez a la empresa para conocer las instalaciones y los procesos.
- Hacer las observaciones de redacción, ortografía, y errores de dedo al equipo consultor para su corrección.
- Hacer observaciones o emitir una opinión respecto al trabajo que realiza el equipo consultor. La opinión debe evaluarse por el equipo y es de acuerdo a su criterio si la toman en cuenta o la desechan.
- Cuidar sobre todo la forma del reporte que será entregado al empresario o a las instituciones participantes.
- Facilitar al equipo consultor elementos teóricos, académicos y técnicos que le permitan elevar constantemente el nivel, la calidad y los resultados de las consultorías.

Grupo Experto

Es la integración de los equipos de trabajo de las diferentes coordinaciones del IDITpyme: Investigación, Propiedad Intelectual, Administración, Presea, Consultoría y Proyectos. Los

equipos se integran en el seminario para asesorar todos los proyectos del IDITpyme. Entre las funciones del Grupo Experto se tienen:

- Asistir a las sesiones programadas del Seminario de IDITpyme.
- Externar juicios u opiniones que apoyen las acciones de los proyectos.
- Compartir conocimientos, herramientas y experiencias que puedan ser utilizadas por los equipos de consultoría.
- Discutir las diferentes posturas y seleccionar aquellas que resultan ser más útiles en la solución de los proyectos.
- Hacer observaciones de fondo y forma en las presentaciones finales.
- Construir en las sesiones de seminario un ambiente de cooperación y apoyo.
- Vigilar que el nivel técnico de las consultorías sea cada vez mayor, encontrando referencias externas de trabajo de mayor calidad y fomentando el aprendizaje en los grupos de consultores.

(IDITpyme, 2013)

Además para entrar más a detalle de acuerdo a (Kubr, 2002) podemos decir que existen dos clases de consultores:

- **Consultor Junior:** es aquél que tiene poca experiencia en el manejo de casos de empresas y su personal y pregunta: ¿qué quieres hacer?
- **Consultor Senior:** persona con experiencia y visión empresarial y dice: así veo las cosas, no puedo decirte lo que quieres escuchar.

1.10 Intervención de los consultores en la consultoría empresarial.

De acuerdo (Fernández, 2010) la colaboración de la empresa consultora o de un consultor puede adoptar diversas formas, actuando como:

- Asesor, cuando el consultor responde a las cuestiones que se le plantean.
- Legislador, consiste en dictar normas e instrucciones en la consultoría realizada a la empresa para facilitar los objetivos, requerimientos del cliente o por propia sugerencia.
- Formador, el consultor forma al cliente o equipo de proyecto, en los principios, sistemática, métodos y técnicas que se requieran durante la consultoría.
- Entrenador, mentor o tutor, el consultor busca intervenir acompañando al personal de la empresa en las actividades que conlleva el motivo por el cual fue contratado.
- Facilitador, anima los trabajos del equipo de proyecto o las reuniones que se precisen

Por otro lado el autor (Ribeiro, 1998) menciona que una empresa consultora o consultor deberán intervenir atendiendo lo siguiente:

- Facilitar el diagnóstico de los problemas y las cuestiones que indiquen la necesidad de cambiar.
- Ayudar a generar un planteamiento y una relación de comunicación evidente de lo que se busca lograr con el cambio y lo que se espera de él.
- Señalando aquellos aspectos que no son detectados por los miembros de la empresa. Actúa en cierta medida como un espejo y refleja la imagen total del momento.

- Facilitar la formulación de un plan de cambio. Una vez que las metas del cambio han sido establecidas y aceptadas, se formulan planes específicos para implementar el cambio.
- Actuar como un elemento integrador, incorporando esfuerzos que necesitan ser coordinados, y también puede actuar para resolver las dificultades.
- Ayudando a prevenir conflictos potenciales.
- Proporcionar continuidad mediante una actividad sustancial de seguimiento de los esfuerzos de cambio.

El autor (Kubr, 2002) menciona que los consultores pueden intervenir de diferentes formas en una empresa ya que tanto los clientes como los consultores optan entre tantas alternativas, como por ejemplo:

- Facilitación de información.
- Facilitación de especialistas.
- Establecimiento de contactos y vínculos comerciales.
- Facilitación de dictámenes de expertos.
- Realización de un diagnóstico.
- Elaboración de propuesta de medidas.
- Mejoramiento de sistemas y métodos.
- Planificación y gestión de los cambios de la organización.
- Capacitación y perfeccionamiento de los directivos y del personal en general.
- Prestación de asesoramiento personal.

1.11 Tipos de consultor.

Los consultores pueden ser “**externos**” a la organización, que es el caso más generalizado cuando se desea aplicar enfoques o técnicas sobre los cuales la organización no cuenta con especialistas; o “**internos**”, cuando se utilizan directivos o especialistas de la propia organización.

De acuerdo a diversos autores como (Kurb, 2002; Block, 2009; Sheing, 1986; entre otros) mencionan que existen los consultores externos e internos en la profesión de consultoría empresarial. A continuación se presentan de manera breve y concisa algunas ventajas y desventajas de estos tipos de consultores.

Entre las ventajas de los “consultores externos” se señalan que: es independiente, tiene un juicio “fresco, imparcial y no comprometido” con los problemas de la organización, maneja experiencias de otras organizaciones, puede tener más credibilidad que miembros de la organización.

Entre las desventajas están que: no conoce la estructura, la cultura organizacional ni la empresa, por tanto, debe emplear algún tiempo en familiarizarse con el medio, aunque nunca conocerá la organización como los que “viven” en ella.

La jerarquía del consultor externo es más ambigua, de modo que puede saltar de una a otra posición con más facilidad dentro de la organización cliente.

En el caso de los “consultores internos” entre sus ventajas se encuentran que: conocen la estructura, las personas y los procedimientos, esta “disponible” todo el tiempo, es un especialista en algún área de la empresa, conoce los problemas a fondo.

Entre las desventajas se encuentran que: se le considera de la “familia” y, por tanto, puede tener menos credibilidad y autoridad que un externo, puede influenciarse por la “historia” y prejuicios sobre procesos y personas, no puede aportar experiencias de otros lugares.

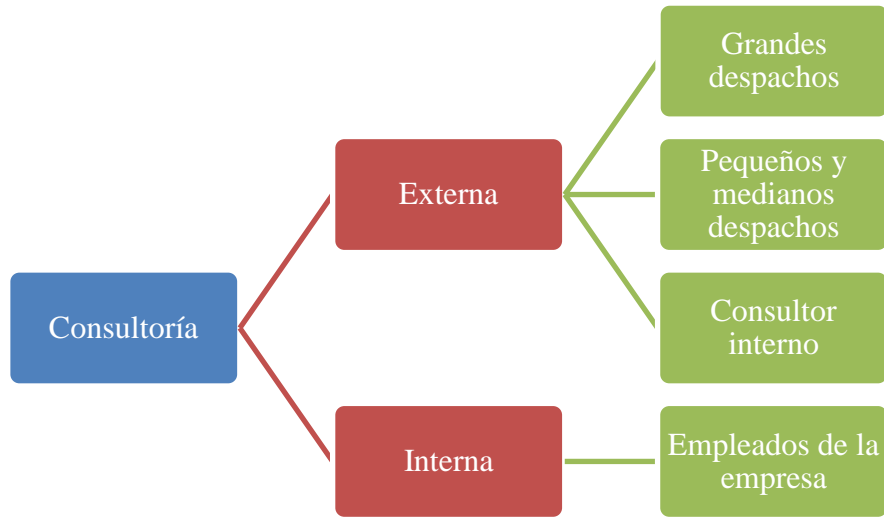
Por lo que un consultor interno, se localiza o está situado en algún lugar de la jerarquía y la política actual de la organización. Esto puede limitar su acceso a las personas clave, de más posición, con los cuales debería tener trato directo. Este consultor tiene un jefe a quien debe satisfacer (por lo menos hasta cierto punto). Este tipo de consultor no es ajeno a la empresa cliente, es decir forma parte de ella.

Las funciones anteriores del consultor se pueden agrupar en dos tipos de consultoría: externa e interna.

Estos dos tipos de consultoría pueden ser diferenciados de la siguiente manera, por un lado, el consultor interno se encuentra contratado como un empleado que labora dentro de la empresa, es trabajador de tiempo completo y bajo un contrato indefinido. Por el otro lado, el consultor externo es un agente contratado por la empresa, es decir es una persona totalmente ajena a la compañía, cuando una empresa decide contratar consultoría externa debe considerar el tamaño; debido a que existen grandes empresas consultoras, despachos de consultoría pequeños y medianos, y consultores independientes (Bustelo, C. & Garcia, E., 2002).

A continuación se intenta mostrar de manera gráfica los tipos de consultoría, interna y externa y, en la última, se colocan los tres tipos de consultores (*Ver figura 4*).

Figura 4 Tipos de consultoría y consultores.



Fuente: Elaboración propia, con base en (Block, 2009; Kurb, 2002; Morfin, 1993; Schein, 1986).

1.12 Habilidades, actitudes y aptitudes de un consultor.

De acuerdo al autor (Cohen, 2003) una de las habilidades que definen a un consultor sobresaliente son las siguientes:

- **Capacidad para hallar soluciones**

Desde luego, si diagnosticó un problema, se espera de usted como consultor que recomiende las acciones correctivas necesarias para enderezar la situación.

- **Pericia y conocimientos técnicos**

La pericia es la habilidad más importante de un consultor y esta se deriva de su educación académica, su experiencia y las habilidades personales que ha desarrollado.

- **Habilidades de comunicación**

Charles Garvin, de la conocida firma *Boston Consulting Group*, cree que el principal atributo es contar con excelentes habilidades de comunicación.

En síntesis podemos decir que existen varias cosas que se deben considerar para ser un consultor, estas son:

- Cómo usar su pericia para ser consultor.
- Cómo conseguir clientes.
- Cómo diagnosticar y solucionar problemas.
- Cómo manejar su negocio.

De acuerdo a la autora (Bigelow, 2015) en su artículo que lleva por nombre “*Top skills of management consultants*” menciona que existen ciertas habilidades principales para los consultores de administración, las cuales son las siguientes:

- **Disciplina y motivación**

Los consultores de administración exitosos deben ser altamente motivados e interesados en su trabajo, ya que las horas suelen ser largas. El viaje es frecuente y puede ser muy largo. Como resultado, los principales consultores deben ser lo suficientemente disciplinados para ser capaces de manejar lo que es a menudo una carga de trabajo considerable, saber cómo priorizar las tareas es esencial, dadas las largas horas. Según el BLS, los consultores suelen trabajar con poca supervisión, y deben ser capaces de permanecer en su tarea sin recordatorios continuos.

- **Habilidades analíticas y creativas**

Los mejores consultores de administración pueden subir incluso la curva de aprendizaje rápidamente. Ellos pueden llegar a una nueva compañía, recopilar información, evaluar el problema y ofrecer una solución, pueden ser contratados para implementar la solución también. Como resultado, tienen la capacidad de análisis y resolución de problemas. Una empresa que contrata a un consultor puede estar buscando una solución fuera de lo común, por lo que los consultores deben mostrar la creatividad en el proceso de resolución de problemas. Los principales consultores ofrecen soluciones que son a la vez creativas y prácticas.

- **Habilidades de comunicación y sociales**

Ya que puede haber resentimiento interno dirigido a consultores que son contratados como solucionadores de problemas, deben tener habilidades excelentes de sociabilidad. Los buenos consultores deben ser capaces de desarrollar una relación de confianza con los empleados de forma rápida y sencilla, y han de ser buenos oyentes y deben tener excelentes habilidades de comunicación oral y escrita. De acuerdo con el sitio web Careers-in-Business.com, "la consultoría es acerca de la comunicación", así como de negocios. Aquellos que disfrutan y prosperan en ambos tienden a ser buenos consultores.

- **Habilidades adicionales**

Cada vez más, los consultores son contratados como equipo. Como resultado, un consultor de la parte superior debe ser un buen jugador de equipo. Sin embargo, estas habilidades no son suficientes; buen juicio y capacidad de llevarse bien con todos los diferentes tipos de personalidades y estilos de administración es importante. Con frecuencia, los principales consultores provienen de las mejores escuelas. Muchos consultores de negocios son

graduados de prestigiosas universidades y programas de postgrado, muy a menudo, tienen años de experiencia. Los consultores con frecuencia adquieren experiencia como analistas y luego se mueven por su cuenta para iniciar una nueva empresa, una vez que han establecido una sólida red de contactos.

A continuación se presentan las habilidades, actitudes y aptitudes con las que debe contar un consultor para el logro efectivo de la consultoría, atendiendo las necesidades de los clientes de acuerdo al autor (Kubr, 2002):

- **Construyendo relaciones**

Cuando el empresario plantea por primera vez un problema, no tiene la confianza o la certeza de sí, será entendido. Es muy importante escuchar y trabajar para conseguir su confianza. El empresario muy rara vez planteará abiertamente: “Tengo un problema”, “No me gusta cómo está trabajando mi empresa”, “No sé qué hacer”. Como consultor, necesitas motivar y darles confianza a los clientes para hablar abiertamente acerca de sus problemas y ayudarlos a comprender donde están estos ahora a través de técnicas hábiles de cuestionamiento que los ayuda a ver sus propias fortalezas y los motiva a ver los problemas como un reto. Y además, ayudarlos a desarrollar la percepción de sus debilidades. El objetivo primordial debe ser la generación de una auténtica relación de colaboración entre el empresario y el consultor. El grado y la forma de colaboración entre estos dos será distinto de un caso a otro, pero siempre se debe tener presente un espíritu de colaboración caracterizado por un deseo compartido de que, gracias a la confianza y el respeto mutuos y a la comprensión de los papeles técnicos y humanos de la otra parte, la tarea de consultoría resulte un éxito.

- **Explorando y aclarando**

Como consultor, tú empleas habilidades que ayudan a los clientes a explorar la naturaleza del problema, reflexionar sobre lo que ellos han hecho con éste hasta ahora, las varias alternativas de solución realistas y sus consecuencias. Los clientes se mueven de afirmaciones tales como “No sé qué hacer”, a través de “Yo he hecho...”, hasta “Bueno, yo puedo hacer algo como esto y los resultados probablemente serán...” En esta etapa se pueden usar las habilidades designadas para enfocar la atención del cliente en el futuro. A través de la fijación de metas realistas y el desarrollo de las necesidades de compromisos futuros, la mente del cliente se saca de la problemática, para llevarla a las soluciones e inclusive oportunidades. El consultor en esta etapa contribuye a que el empresario mantenga la objetividad, al mismo tiempo que debe motivar la conceptualización durante la formulación del problema; además, debe ayudar a aislar y a definir las variables reales dependientes e independientes que influyeron en la causa del problema y que influirán en última instancia en su solución.

- **Plan de acción**

Habiendo ayudado a los clientes a generar estrategias alternativas se debe identificar la solución apropiada. Se deben usar habilidades para ayudar a los clientes a identificar los recursos; en dichos recursos se deberán usar tanto las habilidades personales como las técnicas apropiadas mismas que se necesitarán para alcanzar sus metas. Algunos recursos personales pueden ser desarrollados. Los objetivos para lograr la meta deben ser puestos en un ritmo tal que los clientes se muevan cómodamente y ya se hayan trabajado los planes de contingencia contra “fallas”. Los consultores no deben olvidar que son asesores y

auxiliares, y no los responsables de la decisión. Su propósito es poner en práctica sus habilidades personales y técnicas para que el cliente tome y ponga en práctica decisiones correctas.

A continuación se muestran unas tablas que contienen las actitudes y aptitudes que de acuerdo al autor deben ser consideradas a la hora de contratar el servicio o por otro lado contar con ellas para ejercer la profesión de consultor.

Tabla 3 Actitudes de un consultor.

Consultor Junior (En entrenamiento)	Consultor Senior (Con experiencia)
Comienza a conocer las dinámicas que se manejan en la empresa en particular	Conoce las dinámicas que interactúan en el mercado
Su conocimiento se concentra en las estrategias de la empresa en que se encuentra	Conoce las estrategias del grupo empresarial por entero
Se alinea a lo que el cliente quiere hacer	Es creativo en la dinámica del cliente
Poco conocimiento del área de negocios, se limita a los procesos	Involucrado con el medio a través de la lectura de temas de actualidad: el cliente espera que sepa de negocios
Su intervención es espontánea	Crea metodología de intervención con el cliente
Supervisa y ejecuta al mismo tiempo	No supervisa lo que no ha ejecutado

Fuente: Elaboración propia, con base en (Kubr, 2002).

Tabla 4 Aptitudes de un consultor.

Consultor Junior (En entrenamiento)	Consultor Senior (Con experiencia)
Juventud	Experiencia
Superficialidad	Profundidad
Su manejo se basa en “Teorías”	Involucrado en los negocios
Herramientas: puede ser más creativo	Herramientas: se puede enlazar
Utiliza medios publicitarios para anunciar sus servicios	Sus servicios son conocidos por medio de referencias en el medio en el que se mueve
Entrega el trabajo en fechas	Agrega valor económico a su trabajo, eficiencia y eficacia

Fuente: Elaboración propia, con base en (Kubr, 2002).

Para este caso de investigación a continuación enlisto los requisitos para ser un consultor formando parte del equipo de trabajo de IDITpyme.

1. Contar con al menos el grado de Licenciatura/Ingeniería, si es de maestría es mejor.
2. Contar con experiencia como consultor de al menos 3 años en casas consultoras reconocidas (aunque sea en el mercado local).
 - 2.1. En el caso de no contar con dicha experiencia, el aspirante procederá al siguiente proceso:
 - 2.1.1. Ser consultor Junior en al menos un caso de consultoría.

2.2.2. Ser consultor "En proceso" en al menos una consultoría, en la cual el consultor asignado al caso le podrá delegar la atención de un área o acción estratégica específica, con lo cual será valorado su desenvolvimiento, calidad en su trabajo, responsabilidad, trabajo en equipo, entre otros aspectos.

2.2.3. Se les aclara a los aspirantes a la consultoría que a pesar de haber cumplido ambos criterios (ser consultor Junior y En proceso), no se tendrá garantía de ser Consultor Líder. E inclusive ha habido casos en que un consultor en proceso o junior puede pasar hasta 4 o 5 proyectos, pero aun así se habla con él y se le comenta su situación.

3. A pesar de contar experiencia, esto no es garantía que sea un consultor acorde a lo que como casa consultora ofrecemos a nuestros clientes, ya que hay casos de consultores de perfiles más de docencia o de coach, por lo tanto, se les valora a través de un examen que deben aplicar, el cual es un caso práctico en donde se evalúa cómo entienden el caso y las propuestas que éste haría. Este proceso sólo es para los consultores con mayor experiencia que quieren ser parte del IDITpyme, para que no realicen los procesos 2.1.1. y 2.1.2.

4. Cualitativamente en ambos casos (los que tienen experiencia, y los que están en formación) se evalúa su personalidad, empatía, profesionalismo, e inclusive su proyección (sin exigir un código de vestimenta, pero sí que se vea formal y confiable).

5. Una vez que a un consultor nuevo se le brinda la confianza de atender a un cliente, se selecciona que sea un caso no tan complejo (desde el empresario hasta las expectativas del mismo), para evaluar periódicamente cómo está desarrollando su labor, así como el trato que llega a tener con los consultores Juniors a su cargo. Al final de dicho proceso, se le

informa cómo fue valorado por: los consultores Juniors, el empresario y el coordinador, y con dicha valoración se determina si continua o no en el IDITpyme.

6. Dependerá ya del mismo consultor el número de empresas que se les pueda llegar a asignar, ya que dependerá de su historial en consultorías efectivas u óptimas, así como el número de consultores que estén considerados para participar.

Cabe mencionar que los consultores en proceso, se les incorpora a nuestro diplomado en consultoría en donde se les fogea al respecto. A los consultores Juniors o prestadores sobresalientes, se les llegan a otorgar becas para el diplomado desde un 25%, 50% o un 100%.

1.13 Características del consultor.

El consultor que trabaja con pequeñas empresas trata toda la gama de problemas de gestión y debe ser un generalista más que un especialista. Debe, por supuesto, tener formación profesional y considerable experiencia en los principios de la gestión tal como se aplican al desarrollo de la pequeña empresa (Kubr, 2002).

Las características de consultor deben corresponder a la naturaleza del problema planteado y a las necesidades específicas del cliente; a continuación se señalan cuatro de ellas:

- **Paciencia**

Base del éxito del consultor dentro de la empresa, es tener mucha paciencia. Se debe recordar que la paciencia es el principio de una buena relación entre el consultor y el consultor. Se debe permitir que la gente permitir que la gente experimente contigo.

- **Objetividad**

No se debe perder en ningún momento el sentido de lo que se está haciendo. Los problemas y desacuerdos pueden hacer perder la visión y el objetivo de la misión. Se debe siempre tener en cuenta hacia dónde va la principal contribución del consultor.

- **Analítico**

La misión del consultor es identificar los límites de la empresa y redefinirlos. Se debe ver más atrás de lo que se ofrece.

- **Específico**

No solamente se debe dar “que hacer”, también se debe dar el cómo y el cuándo hacerlo. Se debe ser cuidadoso al dar opiniones y juicios de valor. Definir los límites de intervención del modelo o metodología.

- **Generador de alternativas**

El cliente espera que se den alternativas. Se deben hacer preguntas específicas sobre todos los aspectos de la empresa, generar un modelo de intervención que permita crear y proponer nuevos caminos y soluciones. Utilizar inventiva en las entrevistas con el cliente para obtener información que se necesita.

Aunque estas son características importantes de los consultores de empresas deben considerarse también la competencia técnica, conocimientos especializados de la consultoría, independencia e integridad profesional que son las fundamentales del consultor empresarial (Kurb M. , 1996).

De acuerdo al autor (Álvarez, 2001) menciona que los principales aspectos que una empresa debe tomar en cuenta para su proceso de selección y contratación de un consultor son los siguientes puntos:

- Ser especialista en un tema/ área y conocedor de la interrelación con otros temas / áreas.
- Tener suficiente experiencia laboral.
- Entender el liderazgo y el trabajo en equipo.
- Tener la capacidad de dialogar y escuchar.
- Tener la capacidad de controlar juntas de trabajo.
- Tener carácter firme y ser confiable.
- Tener sentido de la realidad. Capacidad de ubicar el contexto de las situaciones.
- Ser imparcial en sus comentarios y observaciones.
- Ser responsable durante todo el proceso de consultoría: Antes, durante y después de la contratación.
- Ser un buen administrador de planes, de proyectos, de recursos, de actividades, de prioridades, de agendas y sobre todo, de compromisos.

El autor (Viñals, 2013) menciona que ser consultor no es tarea fácil, implica un gran esfuerzo de estar al día en el país donde quieres ejercer, y al tiempo entender el negocio del cliente y su mentalidad. Por lo que el sugiere que un buen consultor debe contar con las siguientes 10 características:

- Debe tener autoconfianza, tanto para dar las buenas como las malas noticias.
- Conocer bien el negocio y conocerse a sí mismo.

- Poder adaptar las soluciones a las circunstancias del cliente (no querer usar moldes pensando que sirven para todo).
- Saber simplificar y explicar los problemas.
- Pensar en más de una solución a cada problema.
- Saber escuchar.
- Saber jugar en equipo.
- Saber venderse.
- Ganarse la confianza del cliente.
- Recordar que el cliente es la estrella de esta historia.

Como podemos observar los autores mencionados anteriormente concuerdan en las características que debe contar un buen consultor para poder ejercer eficientemente dicha profesión, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Por lo que un consultor al ser contratado por un cliente debe ayudarlo de manera objetiva e independiente, a identificar los problemas de dirección, analizarlos, recomendar soluciones y ayudar, cuando se le solicita, en la ejecución de estas recomendaciones, debido a esto es necesario que un consultor tenga en claro cuáles son las características generales que requiere ser un buen consultor.

1.14 Norma técnica de competencia laboral, Consultoría General CCON-0147.03.

La norma técnica de competencia laboral de Consultoría General CCON-0147.03 publicada el 16 de Agosto del 2002, tiene como propósito presentar los parámetros que permitan evidenciar la competencia de un individuo para, independientemente de su especialidad o

especialidades que posea, proporcionar servicios de consultoría a organizaciones del sector público o privado.

Esta norma está dividida en cuatro unidades y cada unidad dividida en elementos como se enlistan a continuación:

1. UCON-0351.03

Diagnosticar la situación actual de una organización

- Elemento 1/2 obtener información actual e histórica de la organización.
- Elemento 2/2 determinar la situación actual de la organización.

2. UCON-0352.03

Determinar sistemas de ayuda para una organización.

- Elemento 1/2 diseñar sistemas de ayuda a la organización.
- Elemento 2/2 acordar el sistema de ayuda a implantar con el consultante.

3. UCON-0201.03

Documentar el proceso de implantación de un sistema de ayuda en una organización.

- Elemento 1/2 planear la implantación del sistema de ayuda en una organización.
- Elemento 2/2 documentar la implantación del sistema de ayuda.

4. UCON-0202.03

Cerrar proyectos de consultoría.

- Elemento 1/2 evaluar los resultados del sistema de ayuda implantado.
- Elemento 2/2 cerrar el proyecto de consultoría desde el punto de vista administrativo.

Con base en esta norma, sus unidades, sus elementos y las evidencias solicitadas y tomando en cuenta la documentación utilizada a lo largo del proceso de consultoría del programa, es que se elabora esta guía de manera que ayude al consultor operativo en el armado del portafolios de evidencias y en la preparación de las evidencias de desempeño y de conocimiento (ITSON, 2014).

Esta guía sirve para que el consultor conozca cuáles son las competencias requeridas así como también sirve como base para un consultor en el proceso de consultoría y para poder llevar un control adecuado de la metodología que conlleva el servicio.

1.15 Estado del arte.

El artículo “*The paradoxical image of consultant expertise: a rhetorical deconstruction*” los autores (Bouwmeester, O., Stiekema, J., 2015) menciona lo siguiente:

Como empleado, un cliente, o un ciudadano, los efectos de los trabajos de consultoría son un fenómeno al que pocas personas son inmunes (Fincham & Clark, 2002, p. 1). El negocio de consultoría hace un buen trabajo de vender consejos. Esta venta de consejos puede considerarse un indicador de reconocimiento por los consultores de

servicios. Sin embargo, el sector de la consultoría también ha sufrido críticas severas por los medios de comunicación y en el discurso académico. Por ejemplo, los consultores han sido descritos como "charlatanes" y "vendedores de aceite de serpiente" que carecen de experiencia real (Abrahamson, 1996; Bloomfield y Danieli, 1995).

Críticas similares se nivelan en chistes en Internet: "La contratación de consultores para realizar estudios puede ser un excelente medio de convertir los problemas en oro. Sus problemas, en su oro".

Estas etiquetas de la consultoría busca contribuir a lo que Roberts (2005: p 687) define como imagen profesional: "el conjunto de los componentes clave (es decir, clientes, jefes, superiores, subordinados y compañeros de trabajo) percepciones de competencia y el carácter de una". Imagen profesional se construye sobre las percepciones, impresiones, experiencias, conocimientos, expectativas, sentimientos, ideas, y puede expresarse en diferentes formas de discurso, incluyendo chistes. Esta imagen de consultor es una construcción social y refleja identidad profesional de los consultores y el espíritu. Imagen profesional es importante tanto para los consultores y clientes porque hay pocos criterios para evaluar objetivamente la calidad de los servicios de asesoramiento. Por lo tanto, confiando en la imagen reduce la incertidumbre del cliente cuando realiza la contratación de un consultor (Gluckler y Armbrüster, 2003) y aumenta la seguridad para los clientes potenciales por atributos de comunicación tales como la fiabilidad y experiencia.

Una mala imagen que podría dar lugar a un cliente que reconsidere la decisión de contratar, por lo tanto, la gestión de impresión es crucial para consultores (Clark, 1995; Clark y Salaman, 1998, p. 18).

Este estudio explora la imagen paradójica de consultores como 'expertos sin experiencia' de un ángulo de la retórica de Aristóteles, (Aristóteles, 1991). El objetivo principal es investigar las diferentes imágenes diferentes grupos de interés - como clientes, empleados, académicos, los forasteros, y otros consultores - mantenga vis-à-vis los consultores especialización. Para ello, nos dirigimos a las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué imagen de los consultores, clientes, empleados, académicos, y los de afuera tienen acerca de la experiencia de consultoría? Por otra parte, ¿por qué podría surgir la paradoja experiencia sugerida?

En este estudio se utilizó una categorización similar a Freeman (2010: 1), que se considera a los interesados como los "grupos que pueden afectar o son afectados por una corporación." Para los clientes y empleados, esto afecta y es más evidente dado que los consultores influyen directamente en ellos con sus tareas de manera positiva o negativamente. Los académicos se ven afectados por los consultores en que se conviertan en competidores o rivales cuando académicos aplican conocimientos para clientes en contratos de investigación. Los extranjeros son los que basan su imagen de consultores sólo, en lo que encuentran en los periódicos y otros discursos públicos, no se basa en su propia experiencia o de investigación. Los desconocidos juicios sobre la experiencia de los consultores son, pues, menos afectados por los consultores de trabajo y son sólo indirectamente a través de la influencia del discurso público sobre consultores.

Consultores sí se ven afectados por el trabajo de otros consultores en que se esfuerzan por mantener, cambiar, y a veces profundizar en su imagen profesional compartida y reputación.

Por supuesto de que los consultores (como altavoces) tratan de convencer a estos diferentes actores (sus audiencias) de su "imagen como experto" (su objeto), que enmarcan estos tres elementos como una retórica situación "(Aristóteles, 1991).

La imagen del consultor como sujetos a los diversos interesados depende, en términos de la retórica, en parte, de ética profesional de los consultores. Sin embargo, esta no es la imagen completa. Pathos, que es la capacidad para relacionarse positivamente con los valores e intereses de los grupos de interés que desea convencer de acuerdo a (Aristóteles, 1991), es también involucrado.

Pathos funciona al evocar las emociones correctas de simpatía y respeto en su público (Aristóteles, 1991;. Green, 2004 p 659). Sin embargo, debido al pathos, la imagen de expertos consultores puede variar entre los interesados como sus valores e intereses en relación con el conocimiento experto también puede ser diferente.

Por lo tanto se utiliza el concepto de pathos como una lente teórica para explorar las diferencias entre los grupos de interés las percepciones sobre los grupos de consultores con experiencia.

Esta investigación utiliza los resultados de la encuesta basada en parte en las reacciones de las partes interesadas a los dibujos animados de consultoría.

Algunos estudios (robusta et al, 2008; Bouwmeester, 2013) argumentan que el discurso humorístico es un atractivo comienzo para el estudio de la profesión de consultoría. La gente se ríe de cosas que reconocer, sentir, o la atención.

Acerca de (Cohen, 1999). Humor teoría sugiere que este tipo de bromas o dibujos animados no son sólo bromas, pero son asumidos para reflejar ideas serias (Oring, 1992). Representación humorística, sin embargo, sigue siendo algo distorsionada, exagerada, y en la necesidad de una mayor interpretación guiada por fuentes adicionales como literatura del consultor o el uso más tradicional de preguntas de la encuesta. Como resultado, hemos adoptado una novela, con enfoque de métodos mixtos para explorar consultores expertos en imagen: grupos de interés desafío con una combinación de chistes críticos o la sátira y el seguimiento con preguntas directas sobre la experiencia de los consultores. Después de lo cual, se analizaron estadísticamente las diferencias entre estos grupos. De acuerdo al autor (Bouwmeester, O., Stiekema, J., 2015).

De acuerdo al artículo “*Knowledge, skill and personality of the effective business consultant*” de los autores (Banai, M. & Tulimieri, P., 2013) tiene como propósito para describir las características más deseables del consultor de negocio eficaz, centrándose en el consultor de negocios.

En donde define que la diferencia entre un consultor y un consultor de negocios es que un consultor puede consultar con las personas fuera del entorno empresarial, como un médico o un arquitecto, mientras que el consultor de negocios es específicamente dedicado a la mejora de las personas, los procesos y las estructuras de organizaciones empresariales.

Los autores (Banai, M. & Tulimieri, P., 2013) menciona que se espera que los consultores que aportan conocimiento académico, se refleja en su mayoría por un título académico de una buena institución académica. Muchas universidades ofrecen cursos en la consultoría de gestión para permitir que los estudiantes que acuden se puedan convertir en

consultores para llevar a sus puestos de trabajo el conocimiento académico específicamente relacionado con el proceso de consultoría.

Los comentaristas y profesionales por igual han desarrollado extensas listas para describir un consultor de negocios eficaz. Algunos han definido un consultor eficaz en términos de sus papeles: oyente, asesor, facilitador, entrenador, investigador, analista, sintetizador, problemas solucionador "hacedor", auditor, escudo y pararrayos (Kubr, 2002). Los roles pueden variar a lo largo la antigüedad del consultor como consultores júnior dedican la mayor parte de su tiempo en recogida de los datos y menos en el campo con la participación de clientes y en el diagnóstico de problemas, y los altos consultores tienen más probabilidades de ser contratados en la supervisión del equipo y en la relación del cliente a largo plazo (Adams y Zanzi, 2004). Las definiciones prevalecientes de un consultor hablan más sobre lo que el consultor hace y menos en lo que son las características definitorias de un consultor. Estas definiciones ignoran los cuatro elementos esenciales que tienen el potencial para mayor precisión definir consultores: conocimientos, destrezas, habilidades y personalidad (Banai, M. & Tulimieri, P., 2013).

La metodología utilizada en este artículo consiste en un desarrollo de propuestas sobre la base de una revisión de la literatura, como informes anecdóticos y la experiencia de los autores.

Y como conclusiones los autores mencionan que un consultor de negocios eficaz debe poseer conocimiento funcional, así como conocimiento de una industria, la comunicación y la capacidad de análisis, creatividad, estrategia y táctica, habilidades de liderazgo, y un

conjunto de rasgos de personalidad que incluye la estabilidad emocional, la inteligencia, la integridad y la apertura y que sea agradable como persona.

Cabe señalar que este artículo se considera pertinente para la investigación, debido a que ofrece una panorámica de los requerimientos que debe contar un consultor eficaz para el desarrollo de la consultoría, basándose en los resultados obtenidos por estudios realizados por dichos autores en los que a su vez también se apoyan se los teóricos.

Dicha información y conocimientos obtenido a través de este artículo servirá para lograr un mayor entendimiento de los requerimientos que se deben contemplan para ser un mejor consultor, es decir qué imagen es la que deben transmitir ante los clientes y cuáles son las características con las que deben contar para desenvolver un mejor papel, ya que dichos requisitos impactan en los resultados y dependiendo de la forma en que estos impacten se pueden cumplir o no las expectativas del empresario y por último ayudara a sentar las bases para una mejor comprensión de los resultados obtenidos de la investigación en desarrollo.

El artículo "*Effect of adoption of relational contracting practices on relationship quality in public projects in Singapore*" de los autores (Florence, Y.Y; et al., 2015) tiene como propósito investigar las prácticas de contratación relacional (RC), que permiten elevar a mayor calidad en las relaciones interpersonales entre estos pares de las partes interesadas en el extremo de proyectos público: clientes y contratistas; contratistas y consultores; y los clientes y los consultores. En esta investigación se desarrollaron modelos para predecir el nivel de calidad de las relaciones interpersonales entre los interesados en la realización de proyectos públicos.

Los proyectos públicos son generalmente necesarios para el desarrollo nacional y el crecimiento económico. Por lo tanto, es imperativo que se ejecuten y se entreguen de manera oportuna estos proyectos, dentro del presupuesto y con una calidad aceptable. Ning y Ling (2014) encontraron que estos resultados del proyecto (costo, tiempo, calidad y la satisfacción del cliente) se puede lograr si hay buenas relaciones entre los miembros del equipo del proyecto.

Las buenas relaciones crean un entorno de trabajo propicio, aumentan la productividad, beneficios y también facilitan la solución de conflictos (Colledge, 2005). Las partes contratantes se basan en contratos formales para proteger y hacer valer sus derechos, y tratar de minimizar sus pasivos (Williamson, 1975). En realidad, el contrato formal es complementado por contratos relacionales (Macneil, 1980), en el que las partes contratantes adopten la contratación (RC), el comportamiento y las prácticas relacionales. (1980) El Contrato Relacional de Macneil Teoría afirma que existen acuerdos informales y los códigos no escritos de conducta entre socios contratantes, y estos son sostenidos por el valor de las relaciones futuras.

Aunque (2014) Estudio de Ning y de Ling muestra que las normas de RC tienen potencial en la mejora de los resultados del proyecto de construcción, que hasta ahora no se sabe si las prácticas de RC son estrategias viables para mejorar la calidad de la relación dada. El objetivo de esta investigación es por lo tanto, para establecer la idoneidad de las prácticas de RC como una estrategia para mejorar los interesados relaciones en proyectos públicos en Singapur. El primer objetivo es investigar la RC prácticas (X) que dan lugar a una mayor calidad de las relaciones interpersonales entre los siguientes pares de las partes interesadas al final del proyecto público: clientes y contratistas (Y1); contratistas y consultores (Y2); y

los clientes y consultores (Y3). El segundo objetivo es para desarrollar modelos para predecir el nivel de calidad de las relaciones interpersonales entre ellas partes interesadas en el final del proyecto público. El objetivo final es recomendar adecuadas Prácticas de RC para la adopción de proyectos públicos en Singapur.

La investigación se centró en las relaciones diádicas entre: clientes y contratistas (Y1); clientes y consultores (Y2); y contratistas y consultores (Y3) al final de proyecto y que constituyen las variables dependientes (Florence, Y.Y; et al., 2015).

Dicha investigación es considerada pertinente a la investigación de acuerdo a que señala que es relevante la calidad existente entre las relaciones de trabajo como lo pueden ser entre clientes y consultores, de acuerdo a la contratación relacional.

Por lo que dicho artículo sirve como base para entender la importancia de los compromisos que se adquieren en un contrato y de acuerdo a que la presente investigación se enfoca en identificar como convergen las expectativas del empresario con los resultados del consultor para el logro efectivo de la consultoría, es de interés entender la importancia de un cumplimiento a los compromisos adquiridos.

De acuerdo al artículo “*Consultant and client working together*” de la autora (Fullerton, 1996) menciona que la naturaleza de esta relación de consultoría tiene un impacto crucial en el éxito de proyectos de consultoría, sin embargo pocos trabajos empíricos se han centrado en la relación cliente-consultor en sí. Por otra parte, la investigación sobre el proceso de consulta se ha centrado principalmente en las habilidades y capacidades de consultoría y ha prestado suficiente el papel del cliente en el éxito de la relación, en donde el objetivo principal fue la identificación de las dimensiones más importantes de las

relaciones de consultoría desde los puntos de vista de los clientes y los consultores. Las preguntas de investigación generales son las siguientes:

- (1) ¿Cuáles son las dimensiones de las relaciones cliente-consultor visto por los clientes y los consultores?
- (2) ¿Existen diferencias sistemáticas entre las opiniones de los clientes y consultores en aquellas dimensiones que se consideran más importante para el desarrollo de una relación de consultoría eficaz?

Dicha autora realiza un estudio de caso en la que 22 consultores de procesos internos de la unidad de consultoría de gestión de una gran organización comercial británica fueron sus sujetos de estudio.

La muestra del cliente se obtuvo mediante la solicitud de los nombres de los dos anteriores o los dos clientes actuales de cada consultor, proporcionando que habían trabajado juntos al menos en dos ocasiones anteriores.

Para la metodología de dicho estudio se elaboró una técnica de rejilla que ha sido utilizado por psicólogos ocupaciones de diversas maneras. Para este caso se ideó la rejilla de repertorio como un método para explorar sistemas de construcción personales, es decir se creó un formato de entrevista estructurada que genera una matriz de datos, los cuales se someten a varios análisis para revelar su estructura aparente e implícita. Por otro lado también se apoyó de un cuestionario que describen una amplia gama de dimensiones que caracterizan a las relaciones cliente-consultor.

La investigación indica que la razón por la que muchas relaciones de consultoría fallan es por el resultado de los diferentes puntos de vista que el cliente y el consultor tienen respecto a una relación efectiva.

El análisis de dicha investigación es descriptiva con enfoque cualitativo en el que se buscó de manera individual realizar un análisis a profundidad donde se describe a detalle la relación que tienen cada consultor con sus respectivos clientes, haciendo énfasis en aquellas dimensiones donde existe una brecha constante que permitió realizar una estrategia para dicha unidad de consultoría de la que se espera que la brecha entre los puntos de vista del cliente y el del consultor de las dimensiones clave de la relación consultor-cliente puede ser más estrecha.

Uno de los aportes que tiene esta investigación es el desarrollo de un cuestionario en el que se mide la relación cliente-consultor la cual permitirá identificar aquellas dimensiones estratégicas en las que se tiene una brecha constante dentro de esta relación o donde se tiene menos brecha entre el consultor y el cliente. De esta investigación podemos aprovechar la metodología que se realiza en dicho estudio, el cual tiene un enfoque meramente cualitativo en el que por medio de entrevistas, y cuestionarios se obtienen los datos que se requieren para realizar el análisis, así como el conocimiento de las dimensiones que tienen mayor impacto en la relación cliente-consultor.

Por lo que servirá para esta investigación como base para el desarrollo de los resultados y conclusiones ya que permitió obtener una mejor panorámica de los aspectos que contribuyen para tener una mejor relación entre estos dos actores, ya que coincido con

los autores de dichos autores al señalar que para lograr los objetivos de la consultoría se debe desarrollar una relación efectiva entre los participantes claves de la consultoría.

2 Relación cliente-consultor.

Kurb (2002) menciona que se ha reconocido a la consultoría de empresas en general como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, sus objetivos emanados de la misión, analizar las causas que lo provocan, identificando las causas raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implemente. La labor actual del consultor como “agente de cambio”, implica la transferencia de conocimientos, *Know How* y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita.

2.1 Expectativas del cliente en el servicio del consultoría.

2.2 Definiciones.

El autor Barquero José describe el concepto de expectativas del cliente para cada dimensión:

Precio: el cliente normal pide un precio justo por el servicio solicitado.

Calidad: las prestaciones del producto en sí deben cumplir las especificaciones exigidas por el cliente.

Comodidad: el cliente no desea realizar esfuerzos innecesarios para poder disfrutar del servicio.

Confianza: el cliente necesita saber si la empresa proveedora es cumplidora de sus compromisos.

Atención: el cliente desea que se le atienda correctamente cuando requiera un servicio adicional durante o posteriormente a la compra.

Accesibilidad: el cliente espera poder acudir de modo sencillo y fácil a los órganos decisores del proveedor en lo que a su relación concierne.

Seguridad: el cliente espera que la empresa proveedora sea capaz de asumir los posibles contratiempos que surjan durante o posteriormente a la venta.

“Las expectativas del cliente son creencias relacionadas con la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga su desempeño” (Zeitham, 2012).

“Las predicciones hechas por los consumidores sobre lo que es probable que ocurra durante la transacción inminente”. Es decir, cada vez que un cliente se dirige a una empresa para solicitar la prestación de un servicio, tiene creada una expectativa sobre cómo va a ser ese servicio (Armario, 2004).

Para continuar ampliando el concepto de expectativas del cliente Peralta (2009) cita a Escoriza Luis, de la siguiente manera:

“La anticipación de un evento o consecuencia futura” (Escoriza, 1985).

(Thompson, 2012) Define que las Expectativas: son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas). Promesas que ofrecen los competidores.
- Promesas que ofrecen los competidores

“Entendemos por expectativas el conjunto de posibles resultados esperados por los clientes como consecuencia de la prestación del servicio” (Publishin, 2007).

2.3 Resultados del consultor en el servicio de consultoría.

2.4 Definiciones.

De acuerdo a la Norma Española de servicios de consultoría de gestión, define el concepto de resultado como:

“Resultado de un proceso o acción que proporciona un valor para la empresa”.

Y estos deberían ser: servicios y entregables; recomendaciones y enfoque de cara al futuro, en su caso; evaluación y mejora continua (AENOR, 2012).

Logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización (Alles, 2005).

“Proporcionar recomendaciones viables e implementar medidas apropiadas para aumentar la productividad y competitividad de las empresas” (Kubr, 2002).

Se puede definir un objetivo como un "resultado que se desea lograr" (Byars, 1984) o como "los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización" (Duncan, 1975; Glueck, 1980), "como una medida de eficiencia del proceso de conversión de recursos" (Ansoff, 1976).hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización" (Duncan, 1975; Glueck, 1980) citados por (Harrigan, J. & Porter, M., 1989).

La empresa debe plantear de forma clara lo que trata de conseguir o a lo que dirige sus acciones. Es decir, el conjunto de metas que con posterioridad deberá medir y así asegurarse del rendimiento de la empresa. Los objetivos de una empresa pueden abarcar: los márgenes de utilidad, la participación de mercado, la satisfacción del cliente, el desarrollo de nuevos productos y el tiempo del ciclo (García, Beatriz & Songel Gabriel, 2004).

El autor Francés (2006) define a los objetivos como:

“estados o situaciones que se desea alcanzar”

La palabra objetivo se utiliza para describir que se desea alcanzar.

“Es el sentido de causa final, o sea, relativo a los fines o propósitos de algún objeto, algún ser, alguna institución o alguna organización, o bien literalmente, a la doctrina filosófica de las causas finales o a la atribución de una finalidad u objetivo a un proceso concreto o a una estructura institucional” (Checa, 2013).

3 IDITpyme Universidad de Guadalajara.

El gobierno del Estado a través del Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL) en vinculación con la Universidad de Guadalajara (U de G), buscan impulsar a los empresarios de la Zona Metropolitana de Guadalajara por medio del proyecto “Consultorías Universitarias”, cuya finalidad es vincular a los estudiantes de los últimos semestres de licenciatura con la empresa y así crear un mecanismo de sinergia y acercamiento Universidad-Empresa, apoyando y orientando a las mismas. De esta manera se busca brindar una mejor visión del entorno al empresario, además de proponer soluciones creativas y ayudarle a implementar lo antes mencionado.

Los antecedentes, misión, visión, organigrama y objetivos de IDITpyme son los siguientes:

3.1 Antecedentes.

El Instituto para el Desarrollo de la Innovación y la Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa IDITpyme surgió a partir de un proyecto de investigación que buscaba conocer las formas en las que la empresa mexicana se adapta a la competencia internacional.

A lo largo de más de quince años este proyecto ha evolucionado, y ahora presta servicios de consultoría a empresas que buscan mejorar su competitividad. En este tiempo se han

atendido más de quinientas empresas, y se cuenta con bases de datos que permiten analizar las tendencias que ellas presentan en su comportamiento.

El personal de IDITpyme ha identificado muchos de los factores clave que ayudan a las empresas a competir, crecer y consolidarse. Uno de los más críticos es la capacidad para desarrollar innovaciones y aprovechar la tecnología como arma de competencia. Por esta razón el personal, investigadores y consultores, trabaja intensamente en el desarrollo de herramientas para apoyar a la empresa en este campo, sin descuidar las necesidades que tiene toda empresa en los aspectos administrativos y de operación.

Se trabaja con los empresarios y emprendedores en la solución de sus problemas cotidianos, pero con una visión a futuro: que las empresas mexicanas se encuentren entre las más competitivas y de vanguardia en los mercados internacionales.

3.2 Misión.

"Contribuir a la competitividad de las pequeñas empresas y de las cadenas productivas de la región, promoviendo y participando en las redes que dan dinamismo a la innovación, a la tecnología y al desarrollo de la cultura empresarial, generando y difundiendo el conocimiento relativo a los factores que determinan estos procesos".

3.3 Visión.

"IDITpyme será reconocido a nivel nacional e internacional por su impacto en la generación de conocimiento en el campo de la Innovación y el Desarrollo Tecnológico de las Pequeñas y Medianas Empresas, a través de la formación de recursos humanos, de la

creación y el fortalecimiento de redes y cadenas productivas. Tendrá un Impacto creciente en la cultura empresarial del estado y la región, favoreciendo su transformación hacia la competitividad basada en tecnología".

3.4 Organigrama.

A continuación se presenta el organigrama del Instituto para el Desarrollo de la Innovación y la Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa IDITpyme: (Figura 5).

Figura 5 Organigrama IDITpyme.



Fuente: (IDITpyme, 2013).

3.5 Objetivos.

Diagnosticar e intervenir un grupo de empresas (15) con el fin de conocer y documentar la problemática específica de cada una, a su vez de proveer a los directivos herramientas para optimizar el desempeño de las mismas.

Los objetivos específicos son:

- Realizar un pre diagnóstico en cada una de las empresas para conocer la problemática específica. Dicho documento será lo conciso y puntual, para determinar previamente las áreas de asesoramiento. Éste será desarrollado mediante una entrevista con el directivo.
- Documentar y avalar dichas problemáticas previamente diagnosticadas, justificando así la intervención oportuna en las áreas de interés para el empresario.
- Desarrollar un plan de acción que pretenda resolver a los puntos anteriores, el cual será avalado por el empresario.
- Implementar soluciones integrales en relación a las problemáticas detectadas y las acciones aprobadas.
- Acercar al mundo de los negocios a 60 estudiantes de los últimos semestres de las carreras económico-administrativas de la Universidad de Guadalajara, mediante la conformación de equipos multidisciplinarios.

3.6 Forma de trabajo.

El equipo que participa directo con la empresa son los siguientes:

- Un Consultor líder
- Tres Estudiantes de Licenciatura o Maestría. (2 diferentes carreras)
- Grupo experto

Involucrados indirectamente en el proceso de consultoría:

- Dos Asesores Académicos
- Un Coordinador de Consultorías por parte de la Universidad de Guadalajara
- Un Coordinador de Consultorías por parte del FOJAL

A continuación se presenta una imagen que presenta la forma de trabajo en las consultorías en IDITpyme (Ver figura 6).

Figura 6 Forma de trabajo de IDITpyme.



Fuente: (IDITpyme, 2013).

Esta imagen nos permite entender de una mejor manera la forma de trabajo la cual consiste en que los participantes que juegan un rol directamente con el servicio de consultoría se puedan apoyar del grupo de expertos en donde ellos fungirán como guías y apoyo.

El proyecto de consultoría tiene una duración de 4 meses, y las actividades que se desempeñarán son las siguientes:

- Pre-Diagnóstico.
- Diagnóstico.
- Análisis de la información
- Plan de trabajo e implementación
- Estudios sectoriales

- Etapa de capacitación
- Etapa de elaboración de reporte final

*Este programa cuenta con un subsidio gubernamental.

Para esta investigación se tomarán estos pasos como el ciclo del servicio de IDITpyme.

4 Capítulo diseño metodológico.

Partiendo de este estudio, en este apartado se realiza una descripción del esquema del presente estudio, es decir se detalle el tipo de investigación de que se trata.

4.1 Tipo de investigación.

Para la realización de este estudio fue necesario realizar una revisión bibliográfica con un análisis teórico de la información, en el que se toman como referencia, teorías, conceptos, enfoques y modelos que van de acuerdo al objeto de estudio de la investigación; así mismo se realizó un estudio de un caso en específico, el cual se desarrolló en el Instituto para el Desarrollo y la Innovación de la Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (IDITpyme).

El objetivo de esta investigación consistió en identificar los motivos por los cuales los resultados de los consultores no convergen con las expectativas de los clientes en el servicio de consultoría. Se pretendió ver si las variables están o no relacionadas para el logro efectivo de la consultoría empresarial. Es decir se buscó conocer la percepción del cliente referente al cumplimiento de sus expectativas y relacionarla con la percepción que

tuvo el consultor referente a los resultados ofrecidos para el cumplimiento de las expectativas del cliente, es decir el logro efectivo de la consultoría empresarial. Para esto fue necesario tomar en cuenta las dos versiones del cliente y del consultor así como también se manejaron los entregables finales que entregan los consultores del IDITpyme para complementar dicho análisis.

El diseño de la investigación adoptada en el presente estudio es un diseño no experimental, ya que se efectuó sin manipulación alguna de las variables expuestas en cuestión y se observó el fenómeno en su ambiente natural para conocer su comportamiento (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Al recurrir a la unidad de análisis y observar quienes son los involucrados en la proceso de la prestación del servicio, se tomó nota de que no se puede influenciar en ninguna de las poblaciones a estudiar, ya que es necesario que interactúen en su espacio de manera normal y cotidiana para así obtener los datos lo más confiables posibles.

4.2 Contexto y alcance de la investigación.

La presente investigación parte de, establecer las expectativas y resultados que se establecen durante el proceso de consultoría. Se profundiza por medio de un análisis descriptivo de los relatos de los clientes y consultores acerca del servicio de consultoría.

El alcance del presente estudio de acuerdo a (Cook, T. & Reichardt, C., 2005) se delimita especialmente en el Instituto para el Desarrollo y la Innovación de la Tecnología en la pequeña y mediana empresa (IDITpyme) perteneciente a la Universidad de Guadalajara, ubicado en el municipio de Zapopan Jalisco, en la Zona Occidente de México. La delimitación temporal es en el transcurso de los meses de enero a junio de 2015 (2015-A).

4.3 Población.

El sujeto a estudiar en esta investigación, es el IDITpyme, siendo los consultores y clientes los actores involucrados. La unidad de análisis se eligió tomando en cuenta que el IDITpyme es fundadora del programa de consultorías universitarias que realiza en conjunto con FOJAL, es decir fueron pioneros de dicho programa y en conjunto con FOJAL se desarrolló la metodología de trabajo que hoy día es la que se practica, y por ser un Instituto que muestra mayor preocupación por identificar áreas de mejora que contribuyan a ofrecer un mejor servicio. Cabe señalar que existió el interés de las partes involucradas, del Director General del IDITpyme, de sus consultores y de los clientes de la misma.

Los actores involucrados que juegan un papel importante durante el servicio de consultoría son: una es la parte interna, en donde intervienen los consultores del IDITpyme que fueron asignados a realizar consultorías, teniendo como población total de 10 consultores a entrevistar.

Por otro lado se cuenta con los empresarios de cada una de las empresas establecidas en la Zona Metropolitana de Guadalajara que solicitaron dicho servicio al IDITpyme los cuales son 15 empresarios como población total a entrevistar.

4.4 Recolección de datos.

En la parte del marco teórico se recopiló y analizó información, con apoyo de diversos estudios con enfoques similares y a su vez con revisión bibliográfica de las variables expuestas en el trabajo, por otro lado se estableció contacto y asesoría con profesionales conocedores del tema de investigación y sus aplicaciones.

En primera instancia se procedió a realizar un análisis y sondeo para conocer a detalle el fenómeno a estudiar y que a su vez sirviera como pauta para la realización del instrumento, dicho acercamiento previo consistió en entrevistar a algunos actores en las consultorías realizadas durante el periodo 2014 A, es decir a los empresarios y consultores que fueron partícipes en dichas consultorías.

De manera aleatoria se realizó una cita con algunos de ellos, se les solicitaba una narración que incluyera desde el inicio hasta el final de lo que fue el servicio de consultoría, con el objetivo de obtener información relevante para la construcción del instrumento, en dichas citas con los actores claves se buscaba que comentaran los empresarios cuáles fueron los motivos por los cuales contrato dicho servicio (es decir sus expectativas), posteriormente se buscaba identificar si el consultor mostraba interés por cumplir con las expectativas del empresario, así como cuál era la forma de trabajo y cómo la consideraban, por otro lado identificar cuáles fueron los resultados de la consultoría, como consideraba el empresario su participación en dicho proceso de consultoría, etc...

Por otro lado en las citas con algunos de los consultores los cuales fueron asignados a trabajar en algunas empresas de dicho periodo, se buscaba obtener si el cómo consultor le daba un seguimiento continuo a las expectativas del cliente, cómo consideraba la participación del empresario, así como las técnicas implementadas para realizar las capacitaciones a los empresarios, el cumplimiento de sus compromisos, sus limitantes, etc... es decir por ambas partes se buscaba obtener todos los detalles.

Cabe señalar que para obtener la información se dejó que los actores hablaran de manera delibera, con el objetivo de que no se sintieran evaluados y que esto repercutiera de manera negativa obteniendo una ausencia de los detalles.

Una vez que se obtuvo dicha información se analizó y se desarrolló una guía de entrevistas Ad-Hoc tanto para los empresarios como para los consultores, la cual incluyera preguntas claves que permitieran el desarrollo de la investigación. (*Ver anexo A*).

Posteriormente se pasó a aplicar como prueba piloto esta guía de entrevistas a otros empresarios y consultores también pertenecientes al periodo 2014-A, al realizar las entrevistas con cada uno de los actores claves se observó que se sentían evaluados y que no aportaban detalles y mucho menos se explayaban en sus comentarios como con los primeros, repercutiendo en la poca información recabada, ya que solo se abstenían a contestar las preguntas y para el desarrollo de esta investigación se tiene que complementar con todos aquellos detalles oportunos que tienen un impacto en la convergencia de los resultados de los consultores con las expectativas de los empresarios.

Por lo que se estableció que para obtener la información de los sujetos de estudios que intervinieron en las consultorías en el periodo 2015-A, se regresaría a la primera técnica para obtener información por ambas partes pero esta vez apoyado de una guía a la cual se recurría cuando el empresario o consultor no tocaba un tema pertinente a dicha investigación.

De acuerdo con Cerda (2003), usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias. Las fuentes primarias son todas aquellas de

las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etc. se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos, cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto del estudio. Las fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos, los documentales, los noticieros y los medios de información. En esta investigación se recurrirá al uso de las fuentes primarias para la obtención de la información con el objetivo de analizar los acontecimientos a través de la observación y de escuchar las narraciones de sus vivencias en el proceso de consultoría.

La recolección de datos se llevó a cabo en las oficinas de cada una de las empresas que requirió los servicios es decir en las 15 empresas las cuales se encuentran distribuidas en la Zona Metropolitana de Guadalajara, realizando una entrevista en una cita única con cada uno de los empresarios.

Por otro lado en las instalaciones del IDITpyme ubicado en el campus CUCEA de la Universidad de Guadalajara se realizó las entrevistas a los consultores asignados a dichas empresas para realizar el servicio de consultoría.

4.5 Instrumento.

Para la identificación de las expectativas del cliente y consultor en el servicio de consultoría se utilizaron dos métodos por un lado se buscó obtener narraciones de los actores claves de

esta investigación, soportadas por una guía de entrevista a profundidad ad hoc (*Ver Anexo A*) con el objetivo de identificar perfectamente la experiencia que se tuvo durante el servicio de consultoría por parte del consultor y por parte del empresario.

El segundo método para conocer e identificar concretamente las expectativas del empresario y los resultados del consultor consistió en recurrir a la información recabada por los entregables finales que los mismos consultores entregan de cada una de las empresas a las que están asignados, ya que en dichos documentos se pueden encontrar oficios como el pre diagnóstico y diagnóstico en el cual queda establecido por acuerdo mutuo las expectativas del empresario los cuales son documentos en Word o PDF, y por otro lado aquellos documentos que contengan los resultados expuestos por el consultor estos pueden ser, Excel, fotos, oficios en donde se describe lo que se hizo, flujos de trabajo, cotizaciones, procesos, documentaciones etc...

También se contempló como instrumento el cuestionario de evaluación de consultorías que aplica IDITpyme el cual está conformado por 15 preguntas con escala de Likert el cual lleva una codificación del 1 al 5, donde 1 es muy deficiente y 5 muy satisfecho, por otro lado también lo conforman 2 preguntas abiertas lo cual da un total de 17 preguntas en total (*Ver anexo B*).

El programa de consultorías universitarias requiere que después de iniciar la consultoría, a los 3 meses se haga un cierre, lo cual consiste que el empresario y el consultor de manera conjunta y en acuerdo común expongan una presentación en Power Point que contemple toda la información pertinente a dicha consultoría y que a su vez se dé por finalizada la consultoría mediante dicha exposición ante FOJAL, cabe mencionar que aunque en ocasiones en la práctica no se haya concluido por completo la consultoría, se

requiere realizar la presentación para atender los tiempos de entrega que requiere el programa de consultorías, en dicho evento se aplica el instrumento de evaluación; por lo que los resultados obtenidos de estas encuestas de satisfacción no son muy certeros ya que en ocasiones los empresarios califican el servicio sin concluir por completo dicho proceso, por ello se decidió volver aplicar dicha encuesta para obtener un nivel de satisfacción general más certero, es decir obtener una calificación de satisfacción por parte del empresario una vez finalizado dicho servicio.

4.6 Procesamiento de la información.

Méndez (1999) señala que el tratamiento de la información es un proceso que consiste en el recuento, clasificación y ordenación en tablas o cuadros y que estos procedimientos dependen de la clase de estudio o investigación y del tipo de datos. Además menciona que dentro del tratamiento de la información existen técnicas estadísticas y la presentación de la información.

Para este estudio una vez recolectada la información a través de las entrevistas realizadas a los actores claves, los entregables finales expuestos por el consultor y las evaluaciones de satisfacción que se volvieron aplicar, se concentraron en una base de datos en Excel (*Ver anexo C*).

En la primera columna se lleva por nombre codificación de la empresa, en dicha columna se proporciona el nombre ficticio de la empresa, ya que por cuestiones de privacidad a solicitud de los empresarios no se puede brindar el nombre real de las empresas, la segunda columna la cual lleva por nombre expectativas del empresario, dicha columna se divide en dos, por un lado tenemos las áreas de fortalecimiento que consiste en identificar las áreas

a tratar correspondientes a sus expectativas por empresa, por otro lado tenemos la columna de detalle dentro de las expectativas del empresario la cual consiste en plasmar por complemento las expectativas que por área cada empresario tiene por el servicio.

La tercera columna lleva por nombre resultados de la consultoría en donde se buscó identificar en qué medida se trabajaron las expectativas por medio de los entregables finales y por medio de las narraciones, se obtuvo el dato de los resultados y en función a ello se le brindó una calificación la cual puede ir del 1 al 5, donde 1 es nulo y 5 totalmente. Cabe señalar que para otorgar esta calificación primeramente se recurrió a los entregables finales ya que en dichos documentos debe estar plasmado todo lo que se realizó durante la consultoría, una vez analizada esta información se corroboró con las narraciones por parte de los empresarios y consultores y posteriormente se le otorgo una calificación.

La cuarta columna que lleva por nombre indicador de expectativas cubiertas, consistió en sacar un promedio por empresa de las calificaciones otorgadas a los resultados del consultor por área, dicha columna también lleva la misma codificación que la columna anterior, es decir del 1 al 5, donde 1 es nulo y 5 totalmente.

La quinta columna corresponde al nivel de satisfacción del empresario, dicho dato se obtuvo cuando se volvieron aplicar las encuestas que realiza IDITpyme al finalizar por completo el proceso de consultoría, específicamente de la pregunta número 10 correspondiente (*Ver anexo B*).

La sexta columna corresponde al nombre del consultor asignado a cada empresa para realizar el servicio de consultoría, cabe señalar que no se muestra el nombre del consultor por tema de confidencialidad.

Dicha base de datos, sirvió para conglomerar toda la información recabada por los diversos instrumentos y presentarla de una manera fácil de analizar, es importante señalar que cada una de las expectativas del empresario y los resultados del consultor difieren con las demás, ya que cada empresa tiene diferentes necesidades por ser de diferentes sectores, tamaños, etc...

5 Capítulo análisis y presentación de resultados.

5.1 Análisis y presentación de resultados.

Tabla 5 Nivel de cumplimiento de expectativas por área, conglomerado de las 15 empresas.

Áreas	Nivel de cumplimiento de expectativas por áreas	Número de empresas que requirieron consultoría en dicha área
Administración	3	7
Mercadotecnia y comercialización	3	12
Capital Humano	4	8
Finanzas	4	8
Procesos	4	6
Innovación y desarrollo	5	1

tecnológico		
Compras	2	1
Inventarios	2	1

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla representa los promedios de las 15 empresas por área respecto al cumplimiento de las expectativas de los empresarios durante el ciclo 2015-A.

Como podemos observar en el área de especialización del IDITpyme el nivel de cumplimiento de las expectativas del empresario están totalmente cubiertas por lo que se puede decir que los resultados del consultor en esta área estuvieron encaminados o en convergencia total con el cumplimiento de las expectativas del empresario cabe señalar que durante este ciclo sólo se realizó una consultoría en esta área.

Capital humano, finanzas y procesos, dichas áreas pueden mejorar los resultados para lograr un cumplimiento total de las expectativas de los empresarios, es decir hace falta trabajar un poco más para lograr una correcta convergencia entre las expectativas y los resultados en la consultoría.

Las áreas de administración y mercadotecnia y comercialización son unas de las áreas más solicitadas en el tema de consultoría y a pesar de ser tan requeridas se tiene una calificación que indica que medianamente se tiene el cumplimiento de expectativas.

Por otro lado las áreas de mejora son las áreas de inventarios y compras ya que en estas áreas solo dos empresas solicitaron la consultoría en dichas áreas, sin embargo estuvieron muy por debajo trabajando poco en el cumplimiento de las expectativas de los empresarios.

Para pasar a cada uno de los 15 casos de investigación cabe señalar que en cada consultoría se realizó un pre diagnóstico por parte del coordinador de consultorías, seguido de la asignación de un consultor que respondiera con los conocimientos requeridos de acuerdo al pre diagnóstico.

Una vez que se integró el consultor asignado, su función fue valorar el pre diagnóstico y confirmar el contenido de este mismo o si según sea el caso fuera necesario incluir algo más, cabe señalar que en algunos casos solo se confirmó dicha información, mientras que otros casos fue necesario incluir más información.

Finalizando estas etapas es decir después del pre diagnóstico y diagnóstico se establecieron por acuerdo común las expectativas del empresario las cuales quedaron registradas en dichos documentos.

A continuación se presentan las expectativas del empresario y los resultados del consultor por empresa.

Empresa A

Giro: Telecomunicaciones y domótica.

Tabla 6 Expectativas del empresario, empresa A.

Administración	Mercadotecnia y	Capital humano
----------------	-----------------	----------------

comercialización		
Planeación Estratégica	Estrategias de promoción	Definición de puestos, funciones y responsabilidades
Estructura organizacional	Creación de página web	Coaching a los trabajadores estratégicos
Políticas de la empresa	Manual de redes sociales	Plantilla de evaluación de puesto
Ciclo de negocio	Herramientas de ventas	Contratos laborales y de confidencialidad
Plantilla para la administración del tiempo	Manual de ventas	
Plantilla de control administrativo	Base de datos de clientes	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7 Resultados del consultor, empresa A.

Administración	Mercadotecnia y comercialización	Capital humano
Planeación Estratégica	Estrategias de promoción	Definición de puestos, funciones y responsabilidades
Estructura organizacional	Manual de ventas	Contratos laborales y de confidencialidad

Políticas de la empresa
Ciclo de negocio

Fuente: Elaboración propia.

Empresa B

Giro: Tecnologías de la información.

Tabla 8 Expectativas del empresario, empresa B.

Mercadotecnia y comercialización	Finanzas	Capital humano
Plan estratégico de marketing	Sistema de costeo	Capital humano
Presupuesto de campaña publicitaria	Sistema de estado de resultados	
Dossier comercial		
Estudio de mercado		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9 Resultados del consultor, empresa B.

Mercadotecnia y comercialización	Finanzas	Capital humano
Plan estratégico de marketing	Sistema de costeo	Capital humano

Presupuesto de campaña publicitaria	Sistema de estado de resultados
Dossier comercial	
Estudio de mercado	

Fuente: Elaboración propia.

Empresa C

Giro: Servicios.

Tabla 10 Expectativas del empresario, empresa C.

Capital humano
Definición de puestos, funciones y responsabilidades
Diseño de estrategias de motivación
Proceso de reclutamiento de personal

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11 Resultados del consultor, empresa C.

Capital humano
Definición de puestos, funciones y responsabilidades
Diseño de estrategias de motivación
Proceso de reclutamiento de personal

Fuente: Elaboración propia.

Empresa D

Giro: Servicios.

Tabla 12 Expectativas del empresario, empresa D.

Mercadotecnia y comercialización	Finanzas	Procesos
Plan estratégico de marketing	Sistema financiero	Documentación y estandarización de los procesos
Plan de crecimiento	Políticas de uso de los recursos financieros	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13 Resultados del consultor, empresa D.

Mercadotecnia y comercialización	Finanzas	Procesos
Plan estratégico de marketing	Sistema financiero	
	Políticas de uso de los recursos financieros	

Fuente: Elaboración propia.

Empresa E

Giro: Servicios.

Tabla 14 Expectativas del empresario, empresa E.

Administración	Mercadotecnia y comercialización	Capital humano
Plantilla para la administración del tiempo	Plan estratégico de marketing	Proceso de reclutamiento de personal
	Generar un sistema CRM	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15 Resultados del consultor, empresa E.

Administración	Mercadotecnia y comercialización	Capital humano
----------------	----------------------------------	----------------

comercialización		
Plantilla para la administración del tiempo	Plan estratégico de marketing	Proceso de reclutamiento de personal
Generar un sistema CRM		

Fuente: Elaboración propia.

Empresa F

Giro: Tecnologías de la información.

Tabla 16 Expectativas del empresario, empresa F.

Innovación y desarrollo tecnológico
Orientación de apoyo financieros “PROSOFT”
Documentación de la viabilidad del mercado para dicho proyecto
Cálculo de la inversión del proyecto e identificación de fuentes de financiamiento
Redacción de la propuesta para participar en el proyecto

Orientación y resolución de dudas técnicas y específicas en la participación de este proyecto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17 Resultados del consultor, empresa F.

Innovación y desarrollo tecnológico
Orientación de apoyo financieros “PROSOFT”
Documentación de la viabilidad del mercado para dicho proyecto
Cálculo de la inversión del proyecto e identificación de fuentes de financiamiento
Redacción de la propuesta para participar en el proyecto
Orientación y resolución de dudas técnicas y específicas en la participación de este

proyecto

Fuente: Elaboración propia.

Empresa G

Giro: Servicios.

Tabla 18 Expectativas del empresario, empresa G.

Administración	Capital humano	Mercadotecnia y comercialización	Finanzas
Estructura organizacional	Definición de puestos, funciones y responsabilidades	Elaboración de target de los productos	Sistema financiero
	Evaluaciones de puesto	Plan estratégico de marketing	Políticas de uso de los recursos financieros
	Contratos de trabajo	Estrategias de promoción	
	Políticas de comisión para trabajadores		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19 Resultados del consultor, empresa G.

Administración	Capital humano	Mercadotecnia y comercialización	Finanzas
Estructura organizacional	Definición de puestos, funciones y responsabilidades		
	Evaluaciones de puesto	Plan estratégico de marketing	
	Políticas de comisión para trabajadores		

Fuente: Elaboración propia.

Empresa H

Giro: Servicios.

Tabla 20 Expectativas del empresario, empresa H.

Administración	Finanzas	Capital humano	Procesos
Estructura organizacional	Indicadores para la toma de decisiones KPI	Definición de puestos, funciones y responsabilidades	Documentación y estandarización de los procesos
Políticas de la		Evaluaciones de	

empresa	puesto
Documentación y estandarización de los procesos administrativos	Contratos de trabajo
	Diagnóstico del clima laboral

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21 Resultados del consultor, empresa H.

Administración	Finanzas	Capital humano	Procesos
Estructura organizacional	Indicadores para la toma de decisiones KPI	Definición de puestos, funciones y responsabilidades	Documentación y estandarización de los procesos
Políticas de la empresa		Evaluaciones de puesto	
Documentación y estandarización de los procesos administrativos		Contratos de trabajo	
		Diagnóstico del clima laboral	

Fuente: Elaboración propia.

Empresa I

Giro: Comercialización.

Tabla 22 Expectativas del empresario, empresa I.

Mercadotecnia y comercialización	Capital humano
Plan de comercialización del producto	Definición de puestos, funciones y responsabilidades
Desarrollar e implementar controles e indicadores en la logística y comercialización de los productos	Coaching a los trabajadores estratégicos
Generar un sistema de CRM	
Apoyo en la transición de la empresa hacia la implementación del modelo Inbound Marketing & Sales software	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23 Resultados del consultor, empresa I.

Mercadotecnia y comercialización	Capital humano
Plan de comercialización del producto	Definición de puestos, funciones y responsabilidades
Desarrollar e implementar controles e indicadores en la logística y comercialización de los productos	Coaching a los trabajadores estratégicos
Generar un sistema de CRM	
Apoyo en la transición de la empresa hacia la implementación del modelo Inbound Marketing & Sales software	

Fuente: Elaboración propia.

Empresa J

Giro: Comercialización.

Tabla 24 Expectativas del empresario, empresa J.

Mercadotecnia y comercialización	Finanzas	Procesos
Plan estratégico de	Sistema de costeo	Documentación y

marketing	estandarización de los procesos
Herramientas de ventas	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25 Resultados del consultor, empresa J.

Mercadotecnia y comercialización	Finanzas	Procesos
Plan estratégico de marketing	Sistema de costeo	Documentación y estandarización de los procesos
Herramientas de ventas		

Fuente: Elaboración propia.

Empresa K

Giro: Servicios.

Tabla 26 Expectativas del empresario, empresa K.

Finanzas	Mercadotecnia y
----------	-----------------

comercialización	
Búsqueda de fuentes de financiamiento	Estudio de mercado
Sistema financiero	
Determinación del punto de equilibrio	
Sistema de costeo	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27 Resultados del consultor, empresa K.

Finanzas	Mercadotecnia y comercialización
Búsqueda de fuentes de financiamiento	Estudio de mercado
Sistema financiero	
Determinación del punto de equilibrio	
Sistema de costeo	

Fuente: Elaboración propia.

Empresa L

Giro: Servicios.

Tabla 28 Expectativas del empresario, empresa L.

Administración	Mercadotecnia y comercialización	Procesos
Estructura organizacional	Plan estratégico de marketing	Documentación y estandarización de los procesos.
Políticas de la empresa	Estrategias de promoción	
Plantilla de control administrativo	Herramientas de ventas	
	Manual de ventas	
	Crear una página web	
	Definir marca	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29 Resultados del consultor, empresa L.

Administración	Mercadotecnia y comercialización	Procesos
Estructura	Plan estratégico de	Documentación y

organizacional	marketing	estandarización de los procesos.
Políticas de la empresa	Estrategias de promoción	
Plantilla de control administrativo	Herramientas de ventas	
	Manual de ventas	
	Crear una página web	
	Definir marca	

Fuente: Elaboración propia.

Empresa M

Giro: Servicios.

Tabla 30 Expectativas del empresario, empresa M.

Administración	Finanzas	Compras	Inventarios	Mercadotecnia y comercialización
Estructura organizacional	Sistema financiero	Políticas de compra	Rotación de inventarios	Plan estratégico de marketing
	Formulación de estrategias de			Catálogo de productos

contingencia

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31 Resultados del consultor, empresa M.

Administración	Finanzas	Compras	Inventarios	Mercadotecnia y comercialización
Estructura organizacional		Políticas de compra		Plan estratégico de marketing
				Catálogo de productos

Fuente: Elaboración propia.

Empresa N

Giro: Servicios.

Tabla 32 Expectativas del empresario, empresa N.

Procesos	Administración	Capital humano	Mercadotecnia y comercialización
Generación de recetario maestro	Estructura organizacional	Coaching a los trabajadores estratégicos	Mejorar el servicio al cliente

Cultura organizacional	Plan estratégico de marketing
------------------------	-------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33 Resultados del consultor, empresa N.

Procesos	Administración	Capital humano	Mercadotecnia y comercialización
Generación de recetario maestro	Estructura organizacional	Coaching a los trabajadores estratégicos	Mejorar el servicio al cliente
	Cultura organizacional		Plan estratégico de marketing

Fuente: Elaboración propia.

Empresa Ñ

Giro: Comercialización.

Tabla 34 Expectativas del empresario, empresa Ñ.

Mercadotecnia y comercialización	Finanzas	Procesos
Estrategias de	Determinación de	Documentación y

promoción	costos de producción y fijos	estandarización de los procesos
Herramientas de ventas	Determinación de utilidades	Tiempos por procesos
Manual de ventas		
Elaboración de target de los productos		
Base de datos de clientes		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35 Resultados del consultor, empresa Ñ.

Mercadotecnia y comercialización	Finanzas	Procesos
Estrategias de promoción	Determinación de costos de producción y fijos	Documentación y estandarización de los procesos
Herramientas de ventas	Determinación de utilidades	Tiempos por procesos
Manual de ventas		
Elaboración de		

target de los productos
Base de datos de clientes

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Discusión.

Después de analizar la información recabada de cada caso, se identificaron variables que influyen de manera positiva en la convergencia entre las expectativas de los empresarios con los resultados del consultor para el cumplimiento de los objetivos de la consultoría y que la ausencia de estas mismas, contribuye a la insatisfacción por parte del empresario.

A continuación se presentan las variables:

- Compromiso

Tiene que ver un alto compromiso por ambas partes, ya que ambas partes se han propuesto a realizar dicha consultoría es decir ambos han asumido jugar un rol en dicha consultoría, por lo que debe haber cumplimiento con las obligaciones adoptadas. Ya que se considera personas comprometidas aquellas que actúan en pos de alcanzar los objetivos por encima de lo que se espera.

- Sentido de pertenencia

Es crucial que cuando se realice la consultoría, el consultor muestre interés por los intereses de la empresa y que se sienta como parte de la misma, en ocasiones el consultor

por ser una persona ajena a la empresa puede descuidar los intereses de la empresa, por lo que es necesario que el consultor desarrolle el sentido de pertenencia a la hora de fungir el papel como agente de cambio dentro de la misma para que así pueda ganarse la confianza y la atención del cliente y los colaboradores.

- Buen uso de los recursos

Es necesario que los consultores hagan buen uso de los recursos para lograr sus metas establecidas, es decir cuidar el presupuesto, contar con una correcta asignación de personal y tiempos para cada tarea, de esta manera el empresario podrá observar que al igual que ellos hacen más con menos y de esta manera el empresario buscara facilitarle todo al consultor.

- Disponibilidad

Por ambas partes es crucial la disponibilidad si no se cuenta con ello difícilmente se podrán concretar los objetivos establecidos.

- Experiencia

Es necesario que el consultor cuente con experiencia para desenvolverse mejor y poder hacer contribuciones más profundas y con mayor impacto. Así como también para contar con mayor capacidad para atender las situaciones críticas que pudieran surgir.

- Comunicación

La comunicación entre ambas partes es necesaria para poder llevar el control de lo que se realiza, así mismo ayuda a que las partes interesadas trabajen bajo los mismo objetivos.

- Especialidad

Es importante que el consultor sea especialista en el tema a tratar para poder brindar una asesoría con mayor conocimientos en el tema y con mayor experiencia.

- Responsabilidad

La responsabilidad es un valor que debe estar presente en las consultorías ya que permite a los actores claves a reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.

- Profesionalismo

Demostrar profesionalismo en todo facilita el cumplimiento de los objetivos, cuando una persona realiza ciertas actividades, documentos a conciencia demuestra un profesionalismo y este ayuda a que los demás lo vean como una persona capaz de realizar dichas tareas.

- Actitud

Tanto en los empresarios como en los consultores debe estar la actitud ya que es la forma de actuar de una persona o el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores. Por lo que la forma en que un individuo se comporta puede considerarse como de cierta forma de motivación que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos

y metas o de desmotivación, y cabe señalar que el optimismo debe estar presente durante todo el proceso de consultoría.

5.3 Comprobación de hipótesis.

Al término del análisis de los datos se comprobó la hipótesis planteada en dicho documento, en donde de acuerdo a los resultados que se obtuvieron se demostró que el no contar con una convergencia efectiva entre las expectativas del empresario con los resultados del consultor, dificultan el logro de los objetivos de la consultoría.

A continuación se muestra una tabla con el objetivo de ilustrar aquellas variables que estuvieron ausentes en cada consultoría y que incurrió de manera negativa en el cumplimiento de los objetivos de la consultoría (*Ver tabla 36*).

Tabla 36 Variables.

Empresa	Compromiso	Disponibilidad de recursos	pertenencia	recursos	Disponibilidad	Experiencia	Comunicación	Especialidad	Responsabilidad	Profesionalismo	Actitud
A											
B											
C											
D											
E											
F											
G											

H										
I										
J										
K										
L										
M										
N										
Ñ										

Fuente: Elaboración propia, con base a los resultados obtenidos de los instrumentos.

En los casos en los que tuvo ausencia de algunas variables difícilmente se logró la convergencia entre las expectativas y los resultados expuestos en la consultoría.

6 Recomendaciones y conclusiones.

6.1 Recomendaciones.

A la casa consultora IDITpyme le convendría definir sus alcances, ya que por ejemplo en el área de Capital humano no cuentan con documentos que pudieran fungir como un contrato laboral eficiente ya que el que proporcionan actualmente los consultores, a los empresarios que requieren de este documento, carece de seriedad así como de cláusulas muy importantes y que son cruciales incluirlas en el contrato, sin dejar a un lado la seriedad que este documento requiere. Por lo que sería muy bueno que a la hora de realizar la consultoría mencionar que no son expertos en el tema en cuanto a temas

legales y que el consultor sólo participara en cuanto sus conocimientos se lo permitan, por otro lado otra opción sería actualizarse y formular contratos estándar que pudieran ser efectivos en esta área, siempre y cuando estos documentos se realicen en conjunto con una persona totalmente especializada y con altos conocimientos en ello, para así poder seguir ofreciendo apoyo en esta área a los empresarios pero ya con contratos actualizados, y con mayor seriedad en cuanto a su contenido.

En cuanto a la definición y descripción de puestos son eficientes sin embargo podrían mejorar en cuanto a su técnicas para capacitar a sus colaboradores ya que no todos los consultores utilizan técnicas y material didáctico para despertar interés en los participantes, así como también para crear un ambiente dinámico de trabajo, por lo que se le recomienda al IDITpyme capacitar a sus consultores para poder transmitir sus conocimientos a través de técnicas existentes con el objetivo de sensibilizar al personal y la participación de todos, sin caer en realizar una exposición a través de diapositivas, ya que para esta área se requiere algo más y en ocasiones es lo que no consideran los consultores afectando en los resultados, cabe señalar que de las 15 empresas solo un consultor se apoyó de material didáctico y de técnicas más dinámicas para capacitar al personal de esa empresa, y los resultados de esta capacitación fueron muy buenos, incluso el empresario quedó totalmente satisfecho por su entrega y compromiso ya que busco siempre lograr los interés de la empresa, y la realidad es que todos los consultores deben buscar las mejores técnicas para capacitar al personal, sin embargo no lo hacen ya que solo realizan un presentación con apoyo de unas láminas en Power Point.

Por otro lado en el área de mercadotecnia en la parte de imagen de la empresa, los consultores no cuentan con las destrezas y con el conocimiento de aquellos programas para poder realizar y diseñar imágenes, así como también para darle los formatos necesarios para incluirlos en los documentos oficiales de la empresa, ya que en ocasiones los consultores solo recortaban las imágenes y las incluían en otros documentos en donde el fondo era totalmente diferente al fondo de la imagen, por lo que ese tipo de cosas les molesta a los empresarios ya que no se ve estético, por otro lado las imágenes cuentan con mucho píxel descuidando la calidad de esta misma, otro punto referente a este tema es que a la hora de realizar un diseño como un logo de la empresa, los consultores muestran diseños muy sencillos y no satisfacen las necesidades del empresario, ya que los consultores no tienen las destrezas, habilidad y creatividad para crear un diseño que cumpla con los requisitos solicitados por el empresario, lo que pudiera hacer IDITpyme en estos casos es contratar a un personal especializado, es decir un diseñador gráfico, con el objetivo de que el realice estas actividades puntuales en las diversas empresas donde se gestiona la labor de consultoría para así poder entregar resultados profesionales y con alta calidad, que es la forma en que el empresario espera se entreguen los documentos.

Por otro lado no realizan un estudio de mercado a profundidad que complementa el plan estratégico de marketing y la creación de una página web, ya que otras empresas incluyen dentro de sus servicios para la creación de una página un análisis que permita identificar la situación actual de la industria a la que pertenece la empresa, así como la definición de sus clientes y la identificación de la competencia directa e indirecta.

IDITpyme ofrece este servicio, sin embargo no está al nivel de la competencia ya que sus consultores no cuentan con el conocimiento para enlazar una página web a un dominio del empresario, así como también crear una página atractiva, original y no con base a una plantilla disponible en internet y con base a un estudio de mercado. Esta área es recomendable que se mejore ya que por ser un área muy solicitada para llevar acabo consultoría, sería bueno que la casa consultora contratara a mercadólogos y que estos mismos capacitaran a sus consultores para llevar acabo dichas tareas de manera más eficientes y con mayor calidad.

También es necesario sensibilizar a los consultores que las herramientas de trabajo que proporcionan a los empresarios deben de estar al nivel de estos mismo, y que en lugar de facilitarles el trabajo se los dificulte más. Es decir es necesario que el consultor entienda que en ocasiones es más conveniente y pertinente ofrecerle herramientas de trabajo sencillas pero que cumplan sus objetivos que herramientas sofisticadas y complejas.

En el área de administración usualmente son documentos oficiales los que se generan como resultados, sin embargo podemos observar que existe un patrón en cuanto al contenido y calidad de estos mismo ya que los empresarios mencionan que los documentos cuentan con faltas de ortografía y que el contenido en ocasiones es muy superficial, por lo que se recomienda que la revisión de los documentos se realice con mayor seriedad y compromiso, por otro lado que los consultores desarrollen documentos meramente personalizados a la empresa, con el objetivo de mejorar el contenido y la presentación de estos mismo. Ya que los empresarios desean usarlos

como presentación ante sus posibles clientes, pero se abstienen de hacerlo debido a estos inconvenientes.

En el área de finanzas, le falta al IDITpyme contar con personal especializado en finanzas para mejorar sus servicios en esta área, ya que en las consultorías donde se requerían estos servicios difícilmente se cumplían las expectativas del empresario, esto debido a que la mayoría de los consultores son administradores o no tienen la suficiente experiencia para desarrollar este tipo de documentos. Otra opción sería capacitar a los consultores en estos temas es decir, en las razones financieras, balances, punto de equilibrio, etc... que son datos que ayudan a un empresario a la toma de decisiones y son básicos.

En el área de procesos, se puede mejorar quizás implementando otras técnicas para la estandarización de los procesos que sean más actuales.

En el área de innovación y desarrollo tecnológico el desempeño del consultor es muy bueno ya que cuenta con la experiencia y conocimiento necesaria para desempeñar un buen labor como consultor en esta área, ya que este consultor conoce a detalle los programas existentes que otorgan apoyo y crecimiento a empresas en estas áreas. Sin embargo se recomienda que IDITpyme busque capacitar a todos los consultores para que todos cuenten con los conocimientos y puedan desempeñar la función de consultor en esta área.

En el área de compras e inventarios es necesario capacitar a los consultores de técnicas y herramientas que puedan contribuir al empresario a tener un mejor manejo de la información y que faciliten la toma de decisiones.

De manera general se le recomienda al IDITpyme que tenga seriedad en cuanto a los compromisos que asume y que tenga identificado sus alcances, para evitar desilusiones por parte de los empresarios, ya que ellos al contratar los servicios del IDITPyme dan el entendido que están contratando consultores profesionales con alto compromiso y ética profesional.

Por otro lado se recomienda a la casa consultora que respete las fechas de inicio de consultoría inscritas al programa de consultorías universitarias ya que en ocasiones aceptan el ingreso de una empresa cuando ya transcurrió un mes de consultoría y no se le notifica al empresario que ese mes ya no se repondrá, por lo que solo recibirá consultoría durante 2 meses. Sin embargo en algunas ocasiones los consultores se comprometen hasta terminar todo lo establecido, pero en la mayoría de las ocasiones no se logra y esta situación le molesta al empresario, ya que mejor le gustaría que le comentaran que se espere al próximo programa de consultorías con el objetivo de aprovechar los 3 meses que dicho programa establece.

Se recomienda capacite a sus consultores en general y que a su vez asigne como consultores líderes aquellos que realmente cuentan con la experiencia necesaria para fungir el papel de agente de cambio en la empresa, ya que los empresarios mencionan que algunos consultores no desarrollan el sentido de pertenencia lo cual para ellos es muy grave ya que esto afecta la confianza que se pudiera establecer entre ambas partes y en los resultados, por otro lado sensibilizar a los consultores de que una vez que asumen el compromiso de consultores líderes, es necesario que adopten un alto compromiso, seriedad, ética y que demuestren que tienen un alto interés por buscar la mejora de la empresa y establecer una relación efectiva con el empresario.

Por último se invita a la casa consultora a que le brinde la atención aquellas variables que pueden hacer la diferencia entre una satisfacción o una insatisfacción, con el objetivo de que pueda mejorar y que pueda contar con una cultura organizacional con base en ellas.

6.2 Conclusiones.

En México cada día se contratan más los servicios de las empresas que se dedican a la consultoría, y como parte del fomento para la pequeña empresa, el gobierno ofrece subsidios para que las empresas pequeñas dispongan de servicios de consultoría.

La consultoría se define como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento buscando coadyuvar a las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de prácticas de gestión, así como del desempeño individual y colectivo.

El IDITpyme a través del programa de consultorías universitarias, puede conocer los problemas de las empresas y que sus consultores en desarrollo o con experiencia puedan emprender soluciones desde el punto de vista de los conocimientos fundamentales. Por lo que las interacciones de consultores, alumnos y empresarios permiten incrementar el conocimiento mutuo, crear nuevos canales de comunicación para el flujo de información y así poder crear sinergia de conocimientos y experiencias.

Así mismo el IDITpyme va identificando las problemáticas comunes que tienen mayor efecto en lo social y en el mercado, a las que día a día se enfrentan las pequeñas y medianas empresa. Lo cual generará oportunidades tecnológicas que se constituyen en elementos fundamentales para el logro de los objetivos del instituto. Por ello la relevancia de estas relaciones ya que, de estas mismas depende la competitividad y el éxito o

fracaso del desarrollo de las PYMES, las cuales tienen una participación considerable en PIB en México.

Hay que mencionar que bajo el programa de consultorías universitarias tanto las empresas como las universidades se ven enormemente beneficiados, ya que las empresas podrán lograr la aplicación de avances tecnológicos, aumentar su prestigio y beneficios económicos, acceder a capacitaciones de temas de vanguardia, asesoramiento gerencial, actualizaciones de conocimientos y lo que es más importante asistencia multidisciplinaria ya que en este tipo de proyectos participan estudiantes de los últimos semestres con el objetivo de contribuir al conocimiento.

Por otro lado para el IDITpyme perteneciente a la Universidad de Guadalajara sus ventajas al estar participando en estos proyectos es que constantemente se encuentran en preparación para otorgar la atención pertinente a las necesidades de la población con herramientas que por sí mismas no poseen, por otro lado fortalecerán el liderazgo de sus consultores al proporcionarles retos intelectuales y cotidianos a los que se enfrentan las empresas en la práctica.

Por ello es relevante para el IDITpyme mejorar la calidad de sus servicios e identificar plenamente las necesidades de sus empresarios, para así poder brindar un mejor servicio y con ello coadyuvar al éxito de las pequeñas y medianas empresas y que a su vez requieran cada día más de sus servicios.

Cabe señalar que en el proceso de consultoría es muy importante trabajar en formar una relación de trabajo entre los actores claves de la misma, ya que estos mismos

son la base para lograr tener un mejor desempeño con una correcta alineación a sus objetivos establecidos.

Para que la relación entre el consultor y el empresario sea efectiva se debe dejar en claro el papel que cada uno jugará en el proceso de consultoría, así como sus responsabilidades, alcances y limitantes, ya que el tener claro esto, ayuda a que durante el proceso de consultoría no existan desacuerdos y deficiencias en los resultados.

Para lograr que el consultor y el empresario trabajen en busca de los mismos resultados, estos deben ser establecidos y definidos en acuerdo común después del diagnóstico, y durante el proceso de consultoría darle el seguimiento, adoptando la seriedad, compromiso, responsabilidad y la ética profesional que se requiere. Con el objetivo de que no se pierdan en el camino lo ya establecido y que al finalizar el tiempo establecido para la consultoría quede sin concluir.

En la presente investigación se planteó el caso del IDITpyme, situado en Jalisco, fundador en conjunto con FOJAL del programa de consultorías universitarias. En el estudio se ha presentado la importancia de conocer y adoptar nuevas formas de trabajo para comprender cuales son las expectativas y la mejor forma de trabajar para cumplir dichas expectativas del empresario, establecidas en el servicio de consultoría, esto al contar con dos versiones (empresario y consultor) de un mismo proceso.

Así mismo se identificó la manera de cómo actúan cada uno de los actores claves en el mismo contexto, se externaron las expectativas de cada una de las empresas que solicitaron el servicio de consultoría a IDITpyme, así como los resultados otorgados

por los consultores pertenecientes a dicha casa consultora. A su vez se externó la importancia que tiene para el IDITpyme el contar con clientes satisfechos y fieles a sus servicios ofrecidos lo cual se puede llevar acabo atendiendo los puntos débiles que se mostraron en los resultados obtenidos por las entrevistas y los componentes teóricos expuestos en esta investigación.

Gracias al estudio se corroboró que para un logro efectivo de los objetivos de la consultoría debe de existir una correcta alineación entre las expectativas del empresario con los resultados del consultor, ya que es necesario que dichos actores trabajen en conjunto bajo los mismos objetivos y que a su vez se comprometan a darle el seguimiento oportuno.

Mejorar en los procesos y entregables que conlleva el proceso de consultoría a través de un alto compromiso y responsabilidad ayudará a que cada día el consultor y el empresario muestren resultados alineados al cumplimiento de los objetivos de la consultoría.

6.3 Limitaciones del estudio y líneas de investigación futuras.

Algunas de las limitantes encontradas para la presente investigación residen en que al tratarse de un estudio de caso en el que se analiza una entidad de estudio ubicada en una región determinada de un país, la cual ofrece servicios de consultoría a pequeños y medianos empresarios, por lo que los resultados no sean aplicables a casas consultoras con presencia nacional e internacional en las que dichas empresas cuenten con consultores expertos con alta experiencia en la materia, con clientes con una cultura empresarial más sólida y esto implique mejores escenarios en donde se desarrolla el

proceso de consultoría y la obtención de una mejor participación, compromiso e interés por ambas partes.

Por otro lado otra limitante fue el no haber considerado desde el inicio de la investigación los datos de antigüedad, giro de las empresas investigadas, la formación académica y edad de los sujetos de estudios, dicha información puede servir para futuras líneas de investigación arrojar nuevos estudios en donde quizás se puedan relacionar estas variables con las expectativas y resultados en la consultoría empresarial.

Los resultados de dicha investigación acerca de cómo convergen las expectativas de los empresarios con los resultados del consultor para el logro efectivo de la consultoría, no contempla evaluación de la metodología implementada durante el proceso de consultoría por los consultores del IDITpyme con el objetivo de identificar algunas mejoras que pudieran hacerse a esta misma.

Otras investigaciones, permitirán proponer un comparativo entre casas consultoras de universidades con empresas del sector privado que ofrecen dicho servicio y la identificación de cómo en estas se tiene una convergencia entre las expectativas con los resultados durante el proceso de consultoría.

Además de realizar investigaciones referentes de cómo influye el desempeño durante el proceso de consultoría del consultor al asignarle una pyme o una empresa de mayor tamaño.

Referencias bibliográficas.

A.M.A., A. M. (22 de 07 de 2009). *Marketingpower.com*. Recuperado el 12 de 10 de 2015, de Marketingpower.com:

http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C

AENOR, A. E. (2012). UNE-EN 16114. *Norma Española, servicios de consultoría de gestión*. ESPAÑA: DOCUMENTO EN PDF.

Albrecht, K. (2001). *Revolución del servicio*. Bogotá: Mundo editores.

Alles, M. (2005). *Diccionario de preguntas: Gestión por competencias*. México: Ediciones Granica México S.A. de C.V.

Álvarez, M. (2001). *La consultoría, ¿Un bien necesario para mi empresa?* México: Panorama Editorial S.A. de C.V.

Armario, E. M. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. España: ESIC Editorial.

Báez, J. &. (2007). *Investigación cualitativa*. España: ESIC Editorial.

Banai, M. & Tulimieri, P. (2013). Knowledge, skills and personality of the effective business consultant. *Journal of Management Develoment*, 886-900.

Barquero, J. D. (2007). *Marketing de clientes*. España: Mc Graw Hill.

Bigelow, L. (14 de 05 de 2015). *Small Business*. Recuperado el 02 de 11 de 2015, de Small Business: http://smallbusiness.chron.com/top-skills-management-consultants-21817.html?__hstc=51389238.ad65ed1108a018a5c1fbb85d4ab6217b.14374978835

47.1441818192745.1446825857000.4&__hssc=51389238.1.1446825857000&__hsf
p=1424907219

Block, P. (2009). *Consultorías sin fisuras*. México: Granica.

Bouwmeester, O., Stiekema, J. (2015). The paradoxical image of consultant expertise: a rhetorical deconstruction. *Management Decision*, 2-41.

Bustelo, C. & Garcia, E. (2002). La consultoría en organización de la información. *El profesional de la información. (EBSCO)*, 4-10.

Bustelo, C. et al. (2001). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, 226-230.

Carlzon, J. (2007). *El momento de la verdad*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Casanova, R. &. (2011). *Logística, comunicación taller para vehículos*. Madrid España: PARANINFO, S.A.

Chang, H. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la Universidad y Empresa. *Revista nacional de investigación.*, 85-94.

Checa, E. J. (2013). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. Málaga: IC Editorial.

Chelliah, J., Niklova, N., & Douglas, D. (2008). Gaining the competitive edge: The key to successful client consultant relationship. *Australian and New Zealand Academy of Management*, 1-20.

- COECYTJAL. (2015). *Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco*. Recuperado el 06 de 02 de 2015, de Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco.:
<http://www.coecytjal.org.mx/nuevaweb/programas%20de%20apoyo/Folleto%20Programas%202015.pdf>
- Cohen, W. (2003). *Cómo ser un consultor exitoso*. Bogotá: Norma.
- Ducci, M. (1986). *CENTRO DE COOPERACIÓN REGIONAL PARA LA EDUCACIÓN DE ADULTOS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE*. Recuperado el 06 de 03 de 2015, de CREFAL: <http://tumbi.crefal.edu.mx/rieda/images/rieda-1983-1/articulo4.pdf>
- Fernández, A. (2010). *Manual del consultor de dirección*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Florence, Y.Y; et al. (2015). Effect of adoption of relational contracting practices on relationship quality in public projects in Singapore. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 169-189.
- Ford, C. (1974). Developing a successful client-consultant relationship. *Journal Of Business & Economics Research*, 13(2), 2-11.
- Ford, C. (1974). Developing a successful cliente-consultant relationship. *EBSCO*, 2-11.
- Fullerton, J. (1996). Consultant and client working together. *Journal of Managerial Psychology*, 40-49.
- García, Beatriz & Songel Gabriel. (2004). *Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

- Gattiker, E. &. (1985). ¿Why do clients employ management consultants? *Consultation*, 119-29.
- Gonzalez, F. (2007). *Investigación cualitativa y subjetividad; los procesos de construcción de la información*. India: McGraw-Hill.
- Harrigan, J. & Porter, M. (1989). *A framework for looking at endgame strategies*.
- Hernández, J. (06 de 02 de 2014). *Servicios y sistemas de capacitación y calidad, S.A. de C.V.* Recuperado el 12 de 09 de 2014, de SINCALWEB: Hernández, J. (2014). La importancia de la consultoría empresarial. 12/09/2014, de Servicios y sistemas integrales de capacitación y calidad, S.A. de C.V. Sitio web:
<http://sincalmx.wordpress.com/2014/02/06/la-importancia-de-la-consultoria-empresarial/>
- IDITpyme. (2013). *Instituto para el Desarrollo de la Innovación y la Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa IDITpyme*. Recuperado el 25 de 10 de 2014, de <http://iditpyme.cucea.udg.mx/?q=organigrama-de-identipyme>
- ITS, I. T. (2014). *GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL EN LA NTCL CONSULTORÍA GENERAL CCON-0147.03*. Recuperado el 25 de 11 de 2014, de Slideshare: <http://es.slideshare.net/tango67/gua-ccon-0147-03-manual-metodologa-consultoria-general>
- ITSON, I. T. (2014). *GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL EN LA NTCL CONSULTORÍA GENERAL CCON-0147.03*. Recuperado el 25 de 11 de

2014, de Slideshare: <http://es.slideshare.net/tango67/gua-ccon-0147-03-manual-metodologa-consultoria-general>

Juran, M. (1996). *Juran y la calidad por el diseño*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. Pearson Educación.

Kubr, M. (2002). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión*. México: Limusa, S.A. de C.V.

Kurb, M. (1996). *Cómo seleccionar y trabajar con consultores*. Ginebra: Limusa S.A. de C.V.

Kurb, M. (2002). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión*. México: Limusa, S.A. de C.V.

La guía del consultor. (04 de 05 de 2014). *La guía del consultor*. Recuperado el 02 de 09 de 2015|, de Todo lo que necesitas saber sobre la consultoría estratégica:

<http://www.laguiadelconsultor.com/tipos-de-consultoras/>

Larwood, L. &. (1986). Client and consultant managerial problem-solving values. *Group and Organization Studies*, 11(4), 374-86.

López, M.; León, M. & Portela, L. (2007). Aspectos generales sobre el origen y conformación de los servicios consultivos. *EBSCO*, 41-50.

Moliner B. & Berenguer, G. (1 de 01 de 2011). *Ebsco*. Recuperado el 20 de 11 de 2014, de Ebsco: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9a25824b-ec31-4f91-9461-d2283ee48fae%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4101>

- Morfin, J. (1993). *Consultoría para el cambio dentro y fuera de la empresa*. México: Gernika.
- Morfin, J. (1993). *Consultoría para el cambio dentro y fuera de la empresa*. México: Gernika.
- Olavarrieta, S. (1 de Junio de 1999). *Ebsco*. Recuperado el 20 de 11 de 2014, de Ebsco: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e852602d-a102-4cb8-8e3f-13fb2a5103d3%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4204>
- Pamos, A. (19 de Mayo de 2014). *Cinco días*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de Cinco días: Pamos, A|. (2014). Breve historia de la consultoría. 29/10/2014, de Cinco días Sitio web: <http://blogs.cincodias.com/de-talentos-y-talantes/2014/05/breve-historia-de-la-consultor%C3%ADa.html>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 41-50.
- Peréz, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Ideaspropias.
- PROMEXICO. (2013). *PROMEXICO*. Recuperado el 08 de 03 de 2015, de PROMEXICO: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Publishin, M. (2007). *Diseño del servicio: paso a paso*. España: Ediciones Díaz Santos.

RAE. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2014, de <http://www.rae.es/rae.html>

Ribeiro, D. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Rodríguez, C., Barquero, J., Barquero, M., & Huertas, F. (2007). *Marketing de clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* España: McGraw-Hill.

Ruiz, M., Gil, S. & Calderón, H. (01 de 06 de 2010). *Ebsco*. Recuperado el 20 de 11 de 2014, de Ebsco:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9f3af062-f8b5-4db1-bd3b-879785511fa6%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4101>

Sarabia, F. &. (1 de 12 de 2009). *Ebsco*. Recuperado el 30 de 10 de 2014, de Ebsco:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8eb2139e-2c40-4b6a-9902-7eda66f687a2%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4101>

Schein, E. (1986). *Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional*. Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana.

Silveira, J.L. et al. (2007). Las herramientas del consultor en la toma de decisiones estratégicas. *Folletos gerenciales*, 17-25.

Silverman, D. (1994). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage Publications.

- Thompson, I. (2012). *Promonegocios.net*. Recuperado el 12 de 10 de 2014, de Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
- Torres, G. (2008). La consultoría en el país. ¿Deben o no participar las universidades en esos procesos? *EBSCO*, 93-99.
- Urzua, D. (1 de 02 de 2011). *Blogger*. Recuperado el 15 de 11 de 2014, de Blogger: <http://administracionyconsultoria.blogspot.mx/2011/02/que-es-la-consultoria.html>
- Vergara, J. & Fontalvo, T. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. España: Eumen.
- Viñals, J. (29 de 10 de 2013). *VIA RUMANIA*. Recuperado el 18 de 09 de 2015, de RUMANIA EMPRESARIAL: <https://rumaniaempresarial.wordpress.com/2013/10/29/las-10-caracteristicas-de-un-buen-consultor-y-las-8-cosas-que-debe-saber-decir-tambien-en-rumania/>
- Weickel, R. (2015). Consultants & clients co-authoring sustainable results in organisations and communities. *Al Practitioner*. *EBSCO*, 4-6.
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. Universidad del Cema: Documento en PDF.
- Zeitham, V. B. (2012). *Service Marketing*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.

Anexos.

Anexo A

Guía para entrevista a empresarios

Nombre de la empresa:	
Nombre del empresario:	

¿Es la primera vez que contrata consultoría?_____

¿Cómo se enteró de las consultorías universitarias que ofrece IDITpyme de la Universidad de Guadalajara?_____

*Me gustaría saber cuáles fueron sus expectativas durante cada etapa de la consultoría, como usted sabrá IDITpyme trabaja bajo una metodología, la cual se basa en diversas etapas que conforman el ciclo de servicio de consultoría.

Pre-diagnóstico

G: ¿Cuál es el nombre del consultor con el que trabajo en esta etapa?_____

G: ¿Considera que el consultor cuenta con el conocimiento requerido para atender sus necesidades?

- **Si:** ¿Por qué considera que sí cuenta con el conocimiento?

- **No:** ¿Por qué?
1. ¿Qué impresión tuvo del consultor en su primera cita?
 2. ¿Cómo fue evolucionando esa impresión a lo largo del proceso?
 3. ¿El consultor le presentó la metodología de trabajo?
 - **Si:** ¿Qué método uso para presentarle la metodología?
 - **No:** ¿Considera que es importante que le muestre a usted cual sería la metodología de trabajo?
 4. ¿Concordó su pre-diagnóstico con el que le brindó el consultor?
 - **Si:** ¿Por qué?
 - **No:** ¿Por qué? ¿Qué métodos utilizó el consultor para llegar a un acuerdo?
 5. ¿Qué le pareció la propuesta de mejora por parte del consultor? Y ¿Por qué?
 6. ¿Se identificaron roles y responsabilidades por ambas partes es decir cliente y consultor?
 - **Si:** ¿Cómo fue que se establecieron los roles y responsabilidades que adoptarían ambas partes?
 - **No:** ¿Considera importante que se establezca esto desde un inicio?

7. ¿Se delimitaron los alcances de la consultoría?
- **Si:** ¿Cómo se estableció esa delimitación?
 - **No:** ¿Considera importante que se establezca esto desde un inicio?
8. ¿Cuál es el punto primario por el cual se buscó este servicio de consultoría?

 Diagnóstico

G: ¿Cuál es el nombre del consultor con el que trabajo en esta etapa?_____

G: ¿Considera que el consultor cuenta con el conocimiento requerido para atender sus necesidades?

- **Si:** ¿Por qué considera que sí cuenta con el conocimiento?
 - **No:** ¿Por qué?
9. ¿Los puntos atendidos en el pre-diagnóstico, fueron los mismos que se trataron en el diagnóstico con el consultor asignado a esta consultoría?
- **Si:** ¿Me podría comentar cómo fueron trabajando estos puntos?
 - **No:** ¿Cuáles fueron los cambios? ¿Cómo afectaron o beneficiaron estos cambios?
10. ¿Considera que usted le facilitó la información requerida para realizar un diagnóstico oportuno al consultor?

○ **Si:** ¿Por qué? ¿De qué manera le facilitó la información? ¿Cuál fue su tiempo de respuesta a esta solicitud?

○ **No:** ¿Por qué?

11. ¿Cómo considera su participación en esta etapa? Y ¿Por qué?

12. ¿Considera que el consultor cuenta con el perfil para resolver los problemas que él identificó en su empresa?

○ **Si:** ¿Por qué?

○ **No:** ¿Por qué?

13. ¿El consultor le daba a conocer los resultados de esta etapa?

○ **Si:** ¿De qué manera le daba a conocer el consultor los resultados? ¿Qué le parecieron estos mismos?

○ **No:** ¿Por qué?

14. ¿Entendió los resultados expuestos por el consultor en esta etapa?

○ **Si:** ¿Qué métodos utilizó el consultor para cerciorarse que usted entendiera los resultados?

○ **No:** ¿Por qué? ¿Se esforzaba el consultor para hacerle entender, buscando otros métodos?


15. ¿Considera que el diagnóstico fue oportuno?

- **Si:** ¿Por qué?
- **No:** ¿Por qué?

 Propuesta de mejora

16. ¿La propuesta proporcionada por el consultor fue la adecuada, es decir cumple con las expectativas por el cuál usted contrato el servicio de la consultoría?

- **Si:** ¿Por qué?
- **No:** ¿Por qué? ¿Qué considera que fue lo que no se atendió o que se pudiera mejorar para brindar un mejor servicio? ¿Que esperaba usted que se brindará con esta consultoría que no se cumplió?

 Implementación y seguimiento

17. ¿Considera que usted mostro resistencia al cambio?


- **Si:** ¿Por qué?
- **No:** ¿Por qué?

18. ¿El consultor le comunicaba directamente a usted de lo que se iba realizando?

- **Si:** ¿Qué métodos utilizaba el consultor para comunicarse con usted? ¿Le parecían oportunos?
- **No:** ¿Considera que debería mejorar la comunicación del consultor con el empresario?

19. ¿Se trabajó de acuerdo al plan?

- **Si:** ¿Por qué?
- **No:** ¿Hubo algún cambio en la implementación? ¿Cuál fue la razón del cambio?
¿De ser así quien identifico y autorizo dicho cambio? ¿Considera que este cambio fue para una mejorar?

 Evaluación y cierre

20. ¿Cuál fue el impacto que tuvo la solución, en la empresa?

21. ¿Se atendió el punto primordial por el cuál usted contrato este servicio?

G: ¿El consultor mostro interés por conocer sus expectativas en esta etapa?_____

—

G: ¿Cuáles fueron sus expectativas en esta etapa?_____

G: ¿Usted le dio a conocer al consultor sus expectativas de esta etapa al consultor?_____

G: ¿El consultor entendió cuáles eran sus expectativas?_____

G: ¿Cómo se fueron trabajando sus expectativas?_____

G: ¿Durante el transcurso de las etapa hubo cambios en sus expectativas?_____

G: ¿Le notificó al consultor de estos cambios en sus expectativas?_____

G: ¿Considera que los resultados que mostró el consultor, eran lo que usted esperaba?

- **Si:** ¿Por qué? ¿Cuáles son esos resultados?
- **No:** ¿Por qué?

G: ¿Considera que de acuerdo al plan de trabajo, término en tiempo y forma el consultor esta etapa?

- **Si:** ¿Por qué?
- **No:** ¿Por qué?

G: Identifica alguna sugerencia o comentario: _____

Satisfacción general

22. ¿Cuál es su nivel de satisfacción del servicio general?

De una escala del 1 al 5, donde 5 es muy bueno y 1 es pésimo, ¿cuál es su nivel de satisfacción?

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
-----------	-------	---------	------	--------

23. ¿Qué le pareció el tiempo que duro la consultoría?

24. ¿Qué le parecieron los entregables (CD), considera que son de calidad y que su contenido son oportunos o pudieran mejorar?

Guía para entrevista a consultores

Nombre de la empresa:	IDITpyme
Nombre del consultor:	

¿Cuánto tiempo tiene ofreciendo consultoría?_____

¿A cuántas empresas le ofreció consultoría en el semestre 2015 A inscritas al programa de consultoría universitarias?_____

*Me gustaría saber cuáles fueron sus resultados durante cada etapa de la consultoría, como usted sabrá IDITpyme trabaja bajo una metodología, la cual se basa en diversas etapas que conforman el ciclo de servicio de consultoría.

Pre-diagnóstico

G: ¿Cuál es el nombre de la persona con la que trabajo en esta etapa?_____

G: ¿Considera que usted contaba con el conocimiento requerido para atender sus necesidades?

- **Si:** ¿Por qué considera que sí cuenta con el conocimiento?
- **No:** ¿Por qué?

1. ¿Qué impresión tuvo del empresario en su primera cita?

2. ¿Cómo fue evolucionando esa impresión a lo largo del proceso?
3. ¿Le presentó la metodología de trabajo?
 - **Si:** ¿Qué método uso para presentarle la metodología?
 - **No:** ¿Considera que es importante mostrarle al empresario cual sería la metodología de trabajo?
4. ¿Concordó el pre-diagnóstico que usted brindó con el del empresario?
 - **Si:** ¿Por qué?
 - **No:** ¿Por qué? ¿Qué métodos utilizó usted para llegar a un acuerdo?
5. ¿Cómo le pareció al empresario la propuesta de mejora sugerida por usted? Y ¿Por qué?
6. ¿Se identificaron roles y responsabilidades por ambas partes es decir cliente y consultor?
 - **Si:** ¿Cómo fue que se establecieron los roles y responsabilidades que adoptarían ambas partes?
 - **No:** ¿Considera importante que se establezca esto desde un inicio?
7. ¿Se delimitaron los alcances de la consultoría?
 - **Si:** ¿Cómo se estableció esa delimitación?

- **No:** ¿Considera importante que se establezca esto desde un inicio?
8. ¿Identifico cuál era el punto primario por el cual el empresario buscó este servicio de consultoría?

Diagnóstico

G: ¿Cuál es el nombre de la persona con la que trabajo en esta etapa?_____

G: ¿Considera que usted contaba con el conocimiento requerido para atender sus necesidades?

- **Si:** ¿Por qué considera que sí cuenta con el conocimiento?
 - **No:** ¿Por qué?
9. ¿Los puntos atendidos en el pre-diagnóstico, fueron los mismos que se trataron en el diagnóstico con el consultor asignado a esta consultoría?
- **Si:** ¿Me podría comentar cómo fueron trabajando estos puntos?
 - **No:** ¿Cuáles fueron los cambios? ¿Cómo afectaron o beneficiaron estos cambios?
10. ¿Considera que el empresario le facilitó la información requerida para realizar un diagnóstico oportuno al consultor?
- **Si:** ¿Por qué? ¿De qué manera le facilitó la información? ¿Cuál fue su tiempo de respuesta a esta solicitud?

- **No:** ¿Por qué?

11. ¿Cómo considera su participación en esta etapa? Y ¿Por qué?

12. ¿Considera que el empresario cuenta con el perfil para resolver los problemas que usted identifico en la empresa?

- **Si:** ¿Por qué?
- **No:** ¿Por qué?

13. ¿Usted le daba a conocer los resultados de esta etapa?

- **Si:** ¿De qué manera le daba a conocer el consultor los resultados? ¿Qué le parecieron estos mismos?
- **No:** ¿Por qué?

14. ¿Considera que el empresario entendió los resultados expuestos por usted en esta etapa?

- **Si:** ¿Qué métodos utilizo el consultor para cerciorarse que usted entendiera los resultados?
- **No:** ¿Por qué? ¿Se esforzaba el consultor para hacerle entender, buscando otros métodos?

15. ¿Considera que el diagnóstico fue oportuno?

- **Si:** ¿Por qué?

- **No:** ¿Por qué?

Propuesta de mejora

16. ¿La propuesta proporcionada por usted fue la adecuada, es decir cumple con las expectativas por el cual el empresario contrato el servicio de la consultoría?

- **Si:** ¿Por qué?
- **No:** ¿Por qué? ¿Qué considera que fue lo que no se atendió o que se pudiera mejorar para brindar un mejor servicio? ¿Que esperaba usted que se brindará con esta consultoría que no se cumplió?

Implementación y seguimiento

17. ¿Considera que el empresario mostro resistencia al cambio?

- **Si:** ¿Por qué?
- **No:** ¿Por qué?

18. ¿Usted le comunicaba directamente al empresario de lo que se iba realizando?

- **Si:** ¿Qué métodos utilizaba el consultor para comunicarse con usted? ¿Le parecían oportunos?
- **No:** ¿Considera que debería mejorar la comunicación del consultor con el empresario?

19. ¿Se trabajó de acuerdo al plan?

- **Si:** ¿Por qué?
- **No:** ¿Hubo algún cambio en la implementación? ¿Cuál fue la razón del cambio?
¿De ser así quien identifico y autorizo dicho cambio? ¿Considera que este cambio fue para una mejorar?

 Evaluación y cierre

20. ¿Cuál fue el impacto que tuvo la solución, en la empresa?

21. ¿Se atendió el punto primordial por el cuál usted fue contratado para este servicio?

- **Si:** ¿De qué manera se atendió?
- **No:** ¿Por qué?

G: ¿Mostro interés por conocer las expectativas del empresario en esta etapa?____

G: ¿Cuáles fueron las expectativas del empresario en esta etapa?_____

G: ¿El empresario le dio a conocer sus expectativas de esta etapa?_____

G: ¿Usted entendió cuáles eran las expectativas del empresario?_____

G: ¿Cómo se fueron trabajando dichas expectativas?_____

G: ¿Durante el transcurso de esta etapa hubo cambios en las expectativas del empresario?_____

G: ¿Le notificó a usted como consultor de estos cambios en sus expectativas?_____

G: ¿Considera que los resultados que mostró el consultor, eran lo que usted esperaba?

- **Si:** ¿Por qué? ¿Cuáles son esos resultados?
- **No:** ¿Por qué?

G: ¿Considera que de acuerdo al plan de trabajo, término en tiempo y forma el consultor esta etapa?

- **Si:** ¿Por qué?
- **No:** ¿Por qué?

G: Identifica alguna sugerencia o comentario: _____

 Satisfacción general

22. ¿Cuál es su nivel de satisfacción del servicio general?

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
-----------	-------	---------	------	--------

23. ¿Qué le pareció el tiempo que duro la consultoría?

24. ¿Qué le parecieron los entregables (CD), considera que son de calidad y que su contenido son oportunos o pudieras mejorar?

Anexo B

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CONSULTORÍAS

Nombre: _____

Empresa: _____ Fecha: _____

Con el fin de identificar los aspectos de mejora en el proyecto de Consultorías Universitarias, solicitamos nos conceda un momento para evaluar.

- 1. Marque con una X el número correspondiente para cada reactivo, de acuerdo a los siguientes criterios:**

5= Muy satisfecho 4=Satisfecho 3=Aceptable 2=Deficiente 1= Muy deficiente

A) Cómo califica al consultoren:						Observaciones:
1. Disponibilidad	5	4	3	2	1	
2. Comunicación	5	4	3	2	1	
3. Conocimientos	5	4	3	2	1	
4. Profesionalismo	5	4	3	2	1	

B) Cómo califica a los alumnos en cuánto a:						Observaciones:
5. Resultados presentados	5	4	3	2	1	
6. Conocimientos aplicados.	5	4	3	2	1	
7. Involucramiento y compromiso.	5	4	3	2	1	
8. Relación con su consultor.	5	4	3	2	1	
9. Nivel de profesionalismo	5	4	3	2	1	

C) Cómo califica el trabajo realizado en cuánto a:						Observaciones:
10. Nivel de su satisfacción.	5	4	3	2	1	
11. Soluciones practicas propuestas.	5	4	3	2	1	
12. Cumplimiento de las propuestas.	5	4	3	2	1	

D) Seguimiento por la Institución (CUCEA):						Observaciones:
13. Comunicación por parte de la Coordinación de CUCEA	5	4	3	2	1	
14. Seguimiento por parte de FOJAL	5	4	3	2	1	
15. Atención y solución a problemáticas encontradas.	5	4	3	2	1	

¿Cuál fue la acción o entregable que considera que impactó más en su empresa?

Observaciones y/o recomendaciones:

Firma: _____

Anexo C

Base de datos

A continuación se muestra la base de datos.

CODIFICACIÓN DE EMPRESA	EXPECTATIVAS DEL EMPRESARIO SOBRE EL SERVICIO		RESULTADOS DE LA CONSULTORÍA	INDICADOR DE EXPECTATIVAS CUBIERTAS	NIVEL DE SATISFACCIÓN	CONSULTOR LÍDER
	ÁREAS DE FORTALECIMIENTO	DETALLE				
EMPRESA A	Administración	Planeación Estratégica	3	2	2	Confidencial
		Estructura organizacional				
		Políticas de la empresa				
		Ciclo de negocio				
		Plantilla para la administración del tiempo				
		Plantilla de control				
	Mercadotecnia y comercialización	Estrategias de promoción	2			
		Creación de página web				
		Manual de redes sociales				
		Herramientas de ventas				
		Manual de ventas				
	Capital humano	Base de datos de clientes	2			
Definición de puestos, funciones y responsabilidades						
	Coaching a los trabajadores estratégicos					
	puesto					
EMPRESA B	Mercadotecnia y comercialización	Plan estratégico de marketing	5	5	5	Confidencial
		Presupuesto de campaña publicitaria				
		Dossier comercial				
		Estudio de mercado				
	Finanzas	Sistema de costeo	5			
		Sistema de estado de	5			
Capital humano	Contratos de trabajo					

EMPRESA C	Capital humano	Definición de puestos, funciones y responsabilidades	5	5	5	Confidencial
		Diseño de estrategias de motivación				
		Proceso de reclutamiento de personal				
EMPRESA D	Finanzas	Sistema financiero	3	3	3	Confidencial
		Políticas de uso de los recursos financieros				
	Mercadotecnia y comercialización	Plan estratégico de marketing	3			
		Plan de crecimiento				
Procesos	estandarización de los procesos	3				
EMPRESA E	Administración	Estructura organizacional	5	4	4	Confidencial
		Plantilla para la administración del tiempo				
	Mercadotecnia y comercialización	Plan estratégico de marketing	4			
		Generar un sistema CRM				
Capital humano	Proceso de reclutamiento de personal	4				
EMPRESA F	Innovación y desarrollo tecnológico	Orientación de convocatorias de apoyo financieros	5	5	5	Confidencial
		Documentación de la viabilidad del mercado para				
		Cálculo de la inversión del proyecto e identificación de fuentes de financiamiento				
		Redacción de la propuesta para participar en el proyecto				
		dudas técnicas y específicas en la participación de este proyecto				
EMPRESA G	Administración	Estructura organizacional	3	3	3	Confidencial
	Capital humano	Definición de puestos, funciones y responsabilidades	3			
		Evaluaciones de puesto				
		Contratos de trabajo				
		Políticas de comisión para trabajadores				
	Mercadotecnia y comercialización	Elaboración de target de los productos	3			
		Plan estratégico de marketing				
		Estrategias de promoción				
Finanzas	Sistema financiero	4				
	Políticas de uso de los recursos financieros					

EMPRESA H	Administración	Estructura organizacional	4	4	4	Confidencial
		Políticas de la empresa				
		Reglamento interno de la				
		Documentación y estandarización de los				
	Finanzas	Indicadores para la toma de decisiones KPI	4			
	Capital humano	Definición de puestos, funciones y responsabilidades	4			
		Evaluaciones de puesto				
Contratos de trabajo						
Procesos	Diagnóstico del clima laboral	4				
	estandarización de los procesos					

EMPRESA I	Mercadotecnia y comercialización	Plan de comercialización del producto	5	5	5	Confidencial
		Desarrollar e implementar controles e indicadores en la logística y comercialización de				
		Desarrollar e implementar indicadores para la logística y comercialización de los				
		Generar un sistema CRM				
		Apoyar en la transición de la empresa hacia la implementación del modelo Inbound Marketing & Sales				
	Capital humano	Definición de puestos, funciones y responsabilidades	5			
		Coaching a los trabajadores estratégicos				
EMPRESA J	Marcadotecnia y comercialización	Plan estratégico de marketing	4	4	4	Confidencial
		Herramientas de ventas				
	Finanzas	Manual de ventas	5			
	Procesos	Sistema de costeo				
	estandarización de los procesos	4				

EMPRESA K	Finanzas	Búsqueda de fuentes de financiamiento	4	4	4	Confidencial
		Sistema financiero				
Determinación del punto de equilibrio						
Sistema de costeo						
	Mercadoctenia y comercialización	Estudio de mercado	4			
EMPRESA L	Administración	Estructura organizacional	2	2	2	Confidencial
		Políticas de la empresa				
		Plantilla de control				
	Mercadoctenia y comercialización	Plan estratégico de marketing	1			
		Estrategias de promoción				
		Herramientas de ventas				
		Manual de ventas				
		Creación de página web				
Procesos	Marca	2				
	estandarización de los procesos (programas de estudio)					
EMPRESA M	Administración	Estructura organizacional	3	2	2	Confidencial
	Finanzas	Sistema financiero	2			
		Formular estrategias de contingencia				
	Compras	Políticas de compra	2			
	Inventarios	Rotación de inventarios	2			
	Mercadoctenia y comercialización	Plan estratégico de marketing	1			
Catálogo de productos						
EMPRESA N	Procesos	Generación de recetario	5	5	5	Confidencial
	Administración	Estructura organizacional	5			
		Cultura organizacional				
	Capital humano	Coaching a los trabajadores estratégicos	5			
	Mercadoctenia y comercialización	Mejorar el servicio al cliente	4			
Plan estratégico de marketing						
EMPRESA Ñ	Mercadoctenia y comercialización	Estrategias de promoción	3	4	4	Confidencial
		Herramientas de ventas				
		Manual de ventas				
		Elaboración de target de los productos				
		Base de datos de clientes				
	Finanzas	Determinación de costos de producción	4			
		Determinación de costos fijos				
		Determinación de utilidades				
	Procesos	Documentación y estandarización de los	4			
		Tiempos por proceso				