

# Manager

Business  
magazine

nº22 - Septiembre/Octubre 2008  
P.V.P. 10 euros

## Gestión de lo Imperfecto

*La Morosidad pone en peligro  
la Supervivencia de las Empresas*

*Factoría de Deseo*

*El Homo Conexus*



# Manager

Business  
magazine

## Sumario

nº 22 Septiembre/Octubre

### Alta Dirección

#### Gestión de lo Imperfecto

Joaquina Fernández García. HUNE

Escuela Superior de Humanidades y Negocios **6**

### A Fondo

#### Los impagos ponen en peligro la supervivencia de las Empresas

Pere J. Brachfield, morosólogo y autor de "Memorias de un Cazador de Morosos".

**18**

### Tribuna de Análisis

#### No Confundamos Valor y Precio

Francisco Duato Vayá. ONEtoONE Capital Partners **24**

### Fórmulas de Éxito

#### Marketing Político: El Resultado No Justifica Los Medios

Fernando Herrero-Nieto von Selma. IDE-CESEM. **28**

### Fórmulas de Éxito

#### Guía de Supervivencia para el Anunciante Online v1.0

Luis Miguel Prieto. Click Naranja **32**

### Fórmulas de Éxito

#### Factoría de deseo: reflexiones en torno a la marca y el sector de la moda

Christopher R. Smith. BrandSmith **38**

### Visión Estratégica

#### ¡... esto es un acto de FE!

Bertol Gorospe. EUROGAP Madrid **46**

### Nuestro Analista

#### CRM 2.0

Oscar Alonso. Penteo ICT Analyst **48**

### A Fondo

#### Feelings Management: Gestión de los Sentimientos Organizativos. Fundamentos Conceptuales

Joaquín Oset Fernández. SUNION Consultoría (Grupo Gesfor) **56**

### Sobre Personas

#### El Homo Conexus

Eugenio de Andrés Rivero. Tatum, consultoría comercial, de marketing y de personas y Ricardo Colomo Palacios.

Universidad Carlos III de Madrid **63**

### Mirada Atrás

#### ¿Cómo sacar provecho de la crisis? El efecto "concentración"

Eduardo Navarro. Improven **68**

### Cara y Cruz

#### Claves del comportamiento y la relación. El éxito de los grupos humanos

Dr. José María Bermúdez de Castro Risueño. CSIC **72**

### A Fondo

#### La Relación. Empresa-Consultoría

Marcos Urarte. Grupo Pharos **76**

### Libro del Mes

#### "Coaching y Diversidad" de A.E. Kaufmann y de J.C. Cubeiro

Adriana Fernández. Manager Magazine **80**

### Libro del Mes

#### "Liderar. 1.000 Consejos para un Directivo" de Javier Fernández Aguado

Adriana Fernández. Manager Magazine **82**



# La Relación Empresa-Consultoría

Por Marcos Urarte. Presidente. Grupo Pharos

La relación Empresa - Consultoría es una relación (en ocasiones incomprensible) de amor-odio. La Consultoría, por un lado es un servicio teóricamente muy interesante, pero en la mayoría de las ocasiones, infrutilizado por parte de las empresas. Por otro lado, hay muchos casos de empresas insatisfechas y que se sienten engañadas.... En este artículo se intenta guiar a una Organización de la manera más objetiva posible a través del proceso de valoración de una Consultoría.

¿Por qué las empresas necesitan consultoría?

La consultoría es un servicio de alto valor añadido, que consiste en ayudar a los clientes a mejorar sus resultados.

Tenemos que partir de la base, que el Cliente es quien mejor conoce su empresa y muy posiblemente su Sector.

Por lo tanto, la aportación de unos profesionales externos se podría resumir en seis puntos:

**1. Disponer de expertos** en un área (o varias). Una consultoría dispone de una serie de profesionales expertos en

determinadas áreas con conocimientos y experiencia contrastadas.

**2. Objetividad y claridad** ya que aportan una visión externa, es decir "no contaminada" de la empresa. Muchas veces ser parte de la situación (o del problema) hace que no se vea la realidad con la suficiente claridad. Sólo con tener una visión externa hace que un consultor aporte valor y que se replanteen aspectos de la operativa, que si no, no se cuestionarían.

**3. Poder afrontar importantes cambios en un corto período de tiempo.** Debido a que los equipos de consultores pueden estar formados con importantes recursos y su habilidad para la gestión del cambio, permite que se puedan afrontar grandes proyectos en un período limitado de tiempo.

**4. Habilidades de gestión del cambio.** Los consultores deben tener habilidades para gestionar el cambio organizacional. Sin embargo es habitual que en el interior de una Organización, las propias personas no tengan esta competencia desarrollada, debido a que no es habitual el cambio, en el día a día de una Organización.

**5. Visión global.** Haber participado en diversos sectores y organizaciones, permite aportar una visión global de las mejores prácticas.

**6. Traspaso de Conocimiento** a las personas de su Organización.

¿En qué tenemos que basarnos para valorar los servicios de consultoría?

Es habitual que todos, cuando valoramos algo por primera vez, no tengamos el suficiente conocimiento de los distintos parámetros para hacerlo correctamente. La primera vez que compramos un coche no lo compramos del todo bien: a unos se nos olvidó mirar el maletero, a otros mirar los asientos traseros, a otros el consumo..., pero además siempre que se compra un producto/servicio complejo y con cierto grado de intangibilidad por primera vez, es complicado.

Por ello, en este artículo se intentará dar una guía para evaluar a sus potenciales "socios" en un proyecto de consultoría.

Cuando se están evaluando servicios de distintas consultorías para un proyecto, en el proceso de evaluación todas las ofertas son parecidas, voluminosas y

**El parámetro clave para el desarrollo de un proyecto es el equipo. Conocer exactamente la calidad del equipo es un elemento clave**



además en muchas ocasiones tienen honorarios muy distintos. Esto es debido a que en el mercado existen consultorías de muy distintos perfiles y también en muchas ocasiones se comparan "peras con manzanas", es decir, que se comparan ofertas con alcances distintos.

Para aclarar la situación, **los elementos que le aconsejamos que evalúe** son:

**1. Equipo.** El equipo de una consultoría es el elemento clave para el éxito de los proyectos. En consultoría no se venden máquinas, es un negocio de personas. Es habitual encontrar casos en los que básicamente se valora la marca o la "imagen", pero no nos equivoquemos, ... el parámetro clave para el desarrollo de un proyecto es el equipo. Por ello, conocer exactamente la calidad del equipo es un elemento clave. Profundizar y conocer qué personas van a estar asignadas al proyecto debería ser una práctica imprescindible, así como exigir que el equipo permanezca durante todo el proyecto.

**2. Compromiso.** Actualmente, una consultoría debe ser un "socio" de su Organización para alcanzar el éxito del proyecto y no un proveedor más. Por ello, los integrantes de la consultoría deberán tener un compromiso total con el desarrollo y éxito del proyecto teniendo -incluso- una parte de sus honorarios ligados al éxito del mismo. Una consultoría finaliza, cuando se ha implementado con éxito las mejores propuestas.

**3. Conocimiento en profundidad** del problema en cuestión y casos de éxito en proyectos similares. Obviamente -y como se ha comentado anteriormente- uno de los valores más importantes que aporta una

consultoría es el conocimiento, por lo que comprobar el conocimiento real del equipo que se va a asignar al proyecto es una buena práctica.

**4. El alcance del proyecto.** Es habitual que se comparen dos proyectos en el que se están ofreciendo distintos alcances, es decir, exija a la consultoría que especifique perfectamente cual es el alcance del proyecto y qué actividades y funciones va a asumir y cuales no.

**5. Metodología.** Una compañía de consultoría ha de tener una metodología sólida y contrastada, ya que es la única manera de conseguir llevar al éxito el proyecto, tanto en generación de valor para el cliente como en plazos. También es interesante que solicite la metodología a la consultoría para ver su grado de desarrollo y calidad.

Algunos de los **elementos que se suelen "sobre valorar"** son:

**1. La marca.** El éxito del proyecto no tiene nada que ver con la marca de la compañía de consultoría. El éxito del proyecto lo conseguirá el equipo de trabajo (su compromiso, su conocimiento y experiencia) y la metodología. Ser una firma muy grande, ser cara, etc. no son -en absoluto- garantías de éxito en un proyecto de consultoría.

**2. El precio.** Este parámetro se suele sobre valorar. Hay que tener en cuenta que en consultoría, los proyectos deben alcanzar actuaciones que mejoren radicalmente los resultados de negocio por lo que, en ese caso, el precio de los servicios no es significativo para los resultados que aporta. Por ello, lo mejor es que antes de entrar al proyecto se

analice la rentabilidad del mismo, es decir qué resultados va a alcanzar y qué recursos (humanos y económicos) se deberán asignar. Convertir el precio fijo, parcialmente, en un variable vinculado a resultados.

¿Por qué a muchas empresas les cuesta comprar consultoría?

La respuesta es sencilla. En numerosas ocasiones las empresas entienden que la consultoría es cara para los resultados que aporta, que los consultores vienen a aprender en nuestra Organización, que nuestros profesionales saben perfectamente resolver los problemas, ...

Cuando el mercado no estaba maduro, ha habido muchos casos de "explotación del cliente", con lo que el mercado está un poco "quemado" de contratar consultores con grandes frases, muy teóricos, pero con muy pocos resultados.

Por ello, lo que **debe exigir a su firma de consultoría** es:

**1. Resultados.** Debe obtener resultados tangibles de las acciones de consultoría realizadas. No se deje llevar por resultados intangibles y de difícil valoración. Un trabajo bien hecho tiene unos claros resultados asociados y medibles.

**2. Compromiso.** Debe ver la empresa de consultoría como un "socio" que se comprometa con usted para conseguir los resultados anteriormente comentados, llegando incluso a tener parte de los honorarios ligados a los resultados del proyecto.

**3. Un equipo con garantías y asignado a su proyecto.**

**4. Una metodología contrastada.**

¿Hacia dónde va el mundo de la consultoría?

Para aportar valor al cliente, está claro que el mundo de la consultoría va hacia una convergencia total entre el negocio de la Consultoría y el de las Nuevas Tecnologías de la Información (ERP, CRM, SCM, BI, ...).

Las Nuevas Tecnologías de la Información pueden contribuir a mejorar los resultados de las empresas de una manera radical, pero para ello se necesita tener una visión tanto desde el punto de vista de Negocio (estrategia, procesos y personas) como de Tecnología, para poder valorar qué herramientas tecnológicas nos pueden ayudar a conseguir los resultados de negocio deseados.

Sólo las consultorías que puedan ofrecer un servicio integral en ambas áreas - de una manera real- podrán aportar el suficiente valor a sus clientes.

Como conclusión de este artículo, evalúe en profundidad las posibilidades que se le ofrece en cada caso, e invierta tiempo en el proceso de valoración y elección de una consultoría ya que debe ser un "socio" que le aporte mejoras radicales de resultados en su Organización, pero piensen, que quien realmente va a solucionar sus problemas VA A SER SU PROPIA ORGANIZACIÓN. **M**

## *Un trabajo bien hecho tiene unos claros resultados asociados y medibles*

