

# LA RELACIÓN EMPRESA - CONSULTORÍA

Carlos Ruano y Marcos Urarte  
Pharos Consultoría Estratégica

*La relación Empresa - Consultoría es una relación (en ocasiones incomprendida) de amor-odio. La Consultoría, por un lado es un servicio teóricamente muy interesante, pero en la mayoría de las ocasiones, infrautilizado 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.

¿In qué tenemos que basarnos para valorar los ser-  
vidores de consultoría?

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

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

---

**Lo que se están evaluando servicios de distintas consultorías para un proyecto, en el proceso de selección todas las ofertas son parecidas, vagas y además en muchas ocasiones tienen errores 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 ayudamos que evalúe son:

**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 damos cuenta... el parámetro clave para el desarrollo de un proyecto es el equipo. Por ello, conocer exactamente la calidad del equipo es un elemento clave. Definir y conocer qué personas van a estar asignadas al proyecto debería ser una práctica imprescindible 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 ■ ■

El mismo, es decir qué resultados va a alcanzar y qué cursos (humanos y económicos) se deberán asignar. Invertir 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 vuestra Organización, que nuestros profesionales pueden 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 debe 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 donde 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. ■