

CONSULTORÍA EMPRESARIAL

**SOLUCIONES, PRODUCTIVIDAD,
RENTABILIDAD, INNOVACIÓN
Y CRECIMIENTO**

LUIS CARLOS PALACIOS ACERO

Palacios Acero, Luis Carlos, autor

Consultoría empresarial : soluciones, productividad, rentabilidad, innovación y crecimiento / Luis Carlos Palacios Acero. -- Primera edición. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2024. 286 páginas.

Incluye bibliografía.

ISBN 978-958-503-818-9 (impreso) -- 978-958-503-819-6 (pdf)

1. Asesoría de empresas 2. Planificación empresarial 3. Innovaciones en administración de empresas

CDD: 658.46 ed. 23

CO-BoBN- a1135249



Área: *Economía, finanzas, empresa y gestión*

Subárea: *Innovación empresarial*

ECOE
EDICIONES



© Luis Carlos Palacios Acero

© Ecoe Ediciones S.A.S.
info@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 # 63 C 32
Teléfono: (+57) 321 226 46 09
Bogotá, Colombia

Primera edición: Bogotá, enero del 2024

ISBN: 978-958-503-818-9
e-ISBN: 978-958-503-819-6

Directora editorial: Ana María Rueda G.
Coordinadora editorial: Paula Bermúdez B.
Editora de adquisiciones: Alejandra Cely R.
Corrección de estilo: Tomás Collazos
Diagramación: Magda Barrero
Carátula: Nicol Pulido
Impresión: Carvajal Soluciones de Comunicación S.A.S.
Carrera 69 #15-24

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	XXI
CAPÍTULO 1. HISTORIA DE LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL	1
Introducción.....	1
Nacimiento de la consultoría empresarial.....	2
Nacimiento y desarrollo del consultor.....	5
Ejercicios.....	8
CAPÍTULO 2. LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL	11
Introducción.....	11
Definición de consultoría empresarial.....	12
Objetivos de la consultoría empresarial.....	12
Elementos fundamentales de la consultoría.....	13
Doctrina de la consultoría.....	14
Metodología de la consultoría.....	15
Oferta de los consultores	20
Fases de la consultoría.....	21
Proceso de consultoría	23
Ejercicios.....	24

CAPÍTULO 3. CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR.....	27
Introducción.....	27
Pasos del trabajo del consultor.....	28
Rol del consultor.....	28
Atributos del consultor.....	29
Funciones del consultor.....	30
Habilidades del agente de cambio.....	31
Dimensiones de la tarea del consultor.....	33
El oficio de la consultoría.....	36
Trabajo completo de consultoría.....	36
Ventajas de contar con un consultor empresarial.....	37
Errores que no debe cometer el consultor.....	39
Decisión del consultor.....	40
Ejercicios.....	42
CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: CONOCER, RESOLVER PROBLEMAS Y APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES.....	45
Introducción.....	45
Herramientas técnicas de apoyo para el diagnóstico.....	47
Boston Consulting Group.....	47
Modelo de Michael Porter. Análisis estructural de la industria.....	50
Carta de Gantt. Control de proyecto.....	53
Matriz de valor. Oportunidades de mejora.....	53
Matriz de riesgo. Riesgos y debilidades.....	55
KPI.....	56
Indicadores de gestión.....	56
<i>Balanced scorecard</i> (BSC) o cuadro de mando integral.....	57
Alineación de ejecutivos.....	57
Ruta del conocimiento.....	58
La forma de obtener logros.....	59
Diagnóstico empresarial.....	60
Información requerida por el consultor.....	62
El mercado de consultoría en Colombia.....	63
Tendencias de la consultoría empresarial en Colombia.....	64
Ejercicios.....	65
CAPÍTULO 5. NEGOCIACIÓN, <i>MARKETING</i> DE CONTENIDOS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.....	67
Introducción.....	67
Clases de negociación.....	68
Pasos estratégicos de negociación.....	70
<i>Marketing</i> de contenidos para atraer clientes para negociar.....	71

Proceso de clasificación de clientes.....	74
Pasos para resolver problemas empresariales	75
Entrevista	77
Satisfacción del cliente	79
Presentaciones efectivas.....	80
Tarifa del consultor (ejemplo).....	82
Currículum del consultor	82
Ejercicios.....	83
CAPÍTULO 6. CRECIMIENTO EMPRESARIAL, SUPERVIVENCIA	
Y SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN PARA FACILITAR LA INTERACCIÓN	
DEL PERSONAL	85
Introducción.....	85
Las cinco etapas de crecimiento empresarial.....	85
Noción de sistemas y organización	89
Los sistemas sociales	90
Estrategias de cambio.....	91
La planificación del cambio y la relación de consulta	92
Equilibrio dinámico de fuerzas.....	94
Estrategias de cambio.....	95
Pasos para llevar a cabo el cambio.....	96
Construcción del tejido humano, creencias y liderazgo.....	97
Ejercicios.....	98
CAPÍTULO 7. MODELO DE NEGOCIO DEL CONSULTOR,	
LA ÉTICA, SU ADMINISTRACIÓN, LOS COSTOS, LAS POLÍTICAS	
Y LOS OBJETIVO A LOGRAR	101
Introducción.....	101
Hacer un modelo de negocio	102
Innovación en los modelos de negocios	105
La ética empresarial.....	107
Tipo de sociedad.....	108
Rentabilidad	108
Razones financieras.....	110
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	112
Principios de la RSE	117
Propuesta de valor en la empresa del consultor	117
Pasos para redactar y transmitir una propuesta de valor	120
Otros elementos de los modelos de negocios	127
Procesos estratégicos.....	130
Ejercicios.....	131

CAPÍTULO 8. PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA, EFICACIA,	
CALIDAD Y RENTABILIDAD	135
Introducción.....	135
Conceptos generales de productividad.....	135
Herramientas TIC para la innovación	142
Automatización de procesos	150
Eficiencia.....	154
Eficacia	154
Rentabilidad	155
Crecimiento	156
Estabilidad	157
Mejoramiento continuo.....	157
Dirección estratégica.....	160
Modelo de gestión	162
Cambio de paradigmas	163
Mapas conceptuales.....	164
Nuevos paradigmas	166
Necesidades del mercado.....	167
Creación de valor.....	168
Ajuste al modelo de negocio	171
Tecnología de producto	172
Tipos de tecnología	173
Definir el modelo de gestión tecnológica.....	175
Ejercicios.....	176
CAPÍTULO 9. PROCESO DE CONSULTORÍA, GESTIÓN COMERCIAL	
Y MEJORA CONTINUA.....	179
Introducción.....	179
Fases del proceso de consultoría.....	180
Gestión comercial de la empresa del consultor	181
Aspectos comerciales por definir del consultor.....	186
Objetivos de la consultoría	187
Diagnóstico.....	187
Trabajo de ventas del consultor	189
Guía de un portafolio de producto/servicio del consultor.....	191
Servicio de asesoría	194
Desarrollo de estrategias comerciales de la consultoría	197
Calidad en el servicio	201
Estrategias de mercadeo	203
Ejercicios.....	203

CAPÍTULO 10. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

DE LA EMPRESA DEL CONSULTOR.....	205
Introducción.....	205
Etapas de administración	206
Disciplina organizacional	208
Finanzas empresariales vs. finanzas personales.....	211
Estados financieros.....	213
Balance	216
Ejercicios.....	218

CAPÍTULO 11. PROCESOS Y MODELOS DE LA VENTA CONSULTIVA..... 221

Introducción.....	221
Venta consultiva.....	222
Modelo de venta consultiva.....	224
Proceso de la venta consultiva	225
Técnica de la venta consultiva.....	226
Método de la venta consultiva	227
Ayuda para la venta consultiva	228
Pasos en el proceso de la compra de consultoría.....	228
Cierre.....	230
Postventa.....	230
Modelo de tutoría de la empresa del consultor.....	231
Conceptualización del producto.....	232
Mapa conceptual.....	233
Diseño y venta de propuestas efectivas.....	235
Metodologías.....	235
Modelo de brechas.....	236
Cómo escribir una propuesta.....	237
Los tres tiempos del consultor	239
Planeación legal de la empresa del consultor.....	239
Ejercicios.....	244

CAPÍTULO 12. LA CONSULTORÍA SOCIAL PARA EL

MEJORAMIENTO CONTINUO	245
Introducción.....	245
Consultoría social.....	246
Empresariado social	247
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	248
Mapa conceptual de RSE	249
Ejercicios.....	251

CAPÍTULO 13. PRINCIPIOS DE CONSULTORÍA ESTATAL	253
Introducción.....	253
Normatividad de contratación.....	255
Modalidades de contratación.....	256
Registro único de proponentes.....	258
Estructura de costos en la contratación estatal.....	260
Qué debemos tener en cuenta.....	261
Preparación de la propuesta.....	261
Constitución de oferta.....	262
Ejercicios.....	267
ANEXOS	269
REFERENCIAS	275

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Antigua Grecia.....	4
Figura 2.	Estudio de movimientos.....	6
Figura 3.	Eficiencia, eficacia, productividad y competitividad.....	6
Figura 4.	Administración industrial y general.....	7
Figura 5.	Objetivos de la consultoría.....	13
Figura 6.	Elementos fundamentales de la consultoría	14
Figura 7.	Pasos para la solución de problemas.....	16
Figura 8.	Proceso en la toma de decisiones	18
Figura 9.	Acciones correctivas	18
Figura 10.	Solución de problemas.....	19
Figura 11.	Mejorar efectividad de la organización	20
Figura 12.	Iniciación o preparativos.....	21
Figura 13.	Proceso de consultoría.....	22
Figura 14.	Etapas del proceso de consultoría	23
Figura 15.	Propuesta de valor.....	28
Figura 16.	Sentido del clima de la organización	30
Figura 17.	Funciones del consultor.....	31
Figura 18.	Competencias de los agentes de cambio	32

Figura 19. Formas de consultoría	35
Figura 20. Mapa para gestionar compromiso y retención.....	36
Figura 21. Aspectos que el consultor debe conocer	37
Figura 22. Habilidades de un buen consultor	37
Figura 23. Ejemplo de una decisión	41
Figura 24. Metodología de trabajo.....	47
Figura 25. Matriz BCG.....	49
Figura 26. Modelo de Michael Porter.....	51
Figura 27. Matriz de valor.....	53
Figura 28. Fundamentos y evolución de la multimedia.....	54
Figura 29. Indicadores de eficiencia de procesos	56
Figura 30. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	57
Figura 31. Crecimiento y alineación de ejecutivos.....	58
Figura 32. Ruta del conocimiento.....	58
Figura 33. Red Nacional de Asesores de Empresas	59
Figura 34. El diagnóstico, primera parte de una consultoría empresarial..	60
Figura 35. Consultoría de <i>marketing</i>	63
Figura 36. Las cinco fuerzas para controlar en el mercado	68
Figura 37. Estrategias para negociar.....	71
Figura 38. <i>Marketing</i> estratégico	72
Figura 39. <i>Marketing</i> de contenidos.....	73
Figura 40. Tipos de clientes	74
Figura 41. Tipo de clientes.....	75
Figura 42. Resolución de problemas	76
Figura 43. Hoja de trabajo para resolver problemas	76
Figura 44. Pasos para elaborar una entrevista.....	78
Figura 45. Satisfacción del cliente.....	79
Figura 46. Visión de largo plazo.....	81
Figura 47. Etapas de crecimiento empresarial	87
Figura 48. Teoría de sistemas sociales.....	91
Figura 49. Planificación del cambio	93
Figura 50. Fuerzas impulsoras y restrictivas	94
Figura 51. Los ocho pasos de Kotter para gestionar el cambio.....	97
Figura 52. Construcción del tejido humano de la empresa.....	98
Figura 53. Plan de negocio.....	101

Figura 54. Modelo de negocio.....	103
Figura 55. Importancia de los modelos de negocios.....	104
Figura 56. Modelos de negocios Canvas.....	104
Figura 57. Modelo de innovación.....	106
Figura 58. La ética empresarial.....	107
Figura 59. Valores.....	107
Figura 60. La sociedad.....	108
Figura 61. Productividad de la empresa.....	109
Figura 62. Rentabilidad.....	109
Figura 63. Responsabilidad Social Empresarial.....	112
Figura 64. RSE.....	113
Figura 65. Importancia de RSE.....	114
Figura 66. Implementar RSE.....	115
Figura 67. RSE.....	116
Figura 68. Propuesta de valor.....	118
Figura 69. Factores de segmentación.....	121
Figura 70. Canales de distribución.....	122
Figura 71. Relación con clientes.....	123
Figura 72. Recursos clave.....	124
Figura 73. Cadena de valor.....	125
Figura 74. Socios.....	126
Figura 75. Estructura de costos.....	126
Figura 76. Certificación.....	127
Figura 77. Servicio de consultoría.....	128
Figura 78. Elementos del modelo de negocios.....	129
Figura 79. Diseño de la oferta de valor.....	130
Figura 80. Desarrollo y capacitación de recursos humanos.....	131
Figura 81. Productividad.....	136
Figura 82. Calidad.....	139
Figura 83. Calidad del servicio.....	140
Figura 84. Tecnología.....	141
Figura 85. Innovación.....	142
Figura 86. Herramientas TIC para la innovación.....	143
Figura 87. Capital intelectual.....	144
Figura 88. Capital estructural.....	145

Figura 89. Desarrollo y capacitación de recursos humanos.....	145
Figura 90. Capital consumidor.....	146
Figura 91. Capital relacional.....	146
Figura 92. Capital de innovación.....	147
Figura 93. Los modelos de ingresos.....	148
Figura 94. Automatización de procesos.....	151
Figura 95. Valor para el negocio.....	151
Figura 96. Robótica.....	152
Figura 97. Eficiencia y eficacia.....	154
Figura 98. ¿Qué es la rentabilidad financiera?.....	155
Figura 99. Pilares administrativos.....	156
Figura 100. Tipos de crecimiento empresarial.....	156
Figura 101. Estabilidad económica.....	157
Figura 102. Mejora continua.....	158
Figura 103. Generadores de valor.....	159
Figura 104. Enfoque estratégico.....	160
Figura 105. El proceso de planeación estratégica.....	161
Figura 106. Mapa estratégico.....	162
Figura 107. Modelo de gestión.....	163
Figura 108. Consultoría y gestión de procesos.....	163
Figura 109. Cambio de los paradigmas. ¿Dónde estoy? ¿Hacia dónde queremos ir?.....	164
Figura 110. Mapa conceptual.....	165
Figura 111. Mapa conceptual de una propuesta.....	165
Figura 112. Los nuevos paradigmas.....	166
Figura 113. Transformación de paradigmas.....	167
Figura 114. Lo que el mercado satisface.....	168
Figura 115. Valor agregado.....	169
Figura 116. Sistema de creación de valor.....	170
Figura 117. Infraestructura y modelo de negocio.....	171
Figura 118. Ajuste del modelo de negocio.....	172
Figura 119. Tecnología de producto.....	172
Figura 120. Gestión y actividades de tecnología.....	176
Figura 121. Fases del proceso de consultoría.....	181
Figura 122. Consultoría organizacional.....	181

Figura 123. Modelo de negocio.....	184
Figura 124. Sistemas de gestión.....	185
Figura 125. Puntos de contacto digital.....	186
Figura 126. Funciones del consultor.....	187
Figura 127. Diagnóstico del estado actual de una empresa.....	188
Figura 128. Plan comercial	189
Figura 129. Embudo de ventas para ingenieros y técnicos.....	190
Figura 130. Principales actividades del consultor.....	193
Figura 131. Servicio de asesoría.....	195
Figura 132. Sistema de consultoría	195
Figura 133. Caracterización de la consultoría empresarial	196
Figura 134. Estrategia comercial desarrollo de procesos y nivel de servicio al cliente	197
Figura 135. Análisis del mercado.....	198
Figura 136. Momentos de verdad	199
Figura 137. Factores de calidad en el servicio	201
Figura 138. Principios de protección al cliente	202
Figura 139. Etapas de la administración	206
Figura 140. Cultura organizacional	207
Figura 141. Disciplinas vinculadas	208
Figura 142. Comportamiento organizacional	210
Figura 143. Cómo ser disciplinado.....	210
Figura 144. Separación de finanzas personales de las empresariales.....	211
Figura 145. Modelo comparativo de venta tradicional y venta consultiva...	222
Figura 146. Pasos de la venta consultiva	223
Figura 147. Modelo de venta consultiva	224
Figura 148. Cómo construir un embudo de ventas.....	225
Figura 149. Proceso de venta.....	226
Figura 150. Proceso de venta.....	226
Figura 151. Venta consultiva	227
Figura 152. Solución integral.....	228
Figura 153. Estrategias de la venta consultiva	229
Figura 154. Plan estratégico.....	231
Figura 155. Concepto del producto.....	232
Figura 156. Clasificación de productos.....	233

Figura 157. Venta consultiva	233
Figura 158. Sistema de consultoría	234
Figura 159. Somos diferentes.....	235
Figura 160. Beneficios de la consultoría	237
Figura 161. El modelo de negocios.....	239
Figura 162. Macroprocesos.....	243
Figura 163. Empoderarse	246
Figura 164. <i>Stakeholders</i>	247
Figura 165. Empresario social	248
Figura 166. Modelo de RSE	250
Figura 167. Contratación estatal	253
Figura 168. Contrato de consultoría estatal.....	254
Figura 169. Desarrollo de obra o proyecto	254
Figura 170. Estrategias océano rojo vs. océano azul	255
Figura 171. Normatividad estatal.....	256
Figura 172. Modalidades de contratación estatal	257
Figura 173. Contratación pública y privada	258
Figura 174. Registro único de proponentes.....	259
Figura 175. Estructura de costos.....	260
Figura 176. Funcionamiento de una licitación pública.....	261
Figura 177. El contrato estatal y la constitución política	263

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz FODA.....	29
Tabla 2.	Información para diagnóstico	45
Tabla 3.	Ejemplo de carta Gantt.....	53
Tabla 4.	Matriz de riesgo.....	55
Tabla 5.	Evolución de la fuerza de trabajo	93
Tabla 6.	Estrategias de cambio	95
Tabla 7.	Principios de la RSE.....	117
Tabla 8.	Toda empresa debe tener.....	129
Tabla 9.	Conocimiento tecnológico.....	175
Tabla 10.	Aspectos comerciales por definir.....	191
Tabla 11.	Segmento del cliente	191
Tabla 12.	Portafolio de producto/servicio	192
Tabla 13.	Establecimiento del precio	193
Tabla 14.	Información del cliente.....	198
Tabla 15.	Análisis comparativo con la competencia.....	200
Tabla 16.	Distribución de productos	200
Tabla 17.	Comunicación	200
Tabla 18.	Estrategias de mercadeo	203

Tabla 19. Esquema de presentación del balance	214
Tabla 20. Esquema de estado de pérdidas y ganancias	215
Tabla 21. Preparativos (diferidos).....	217
Tabla 22. Operativos.....	217
Tabla 23. Flujo de caja	218
Tabla 24. Estrategia sueño global. DOFA estratégico.....	229
Tabla 25. Análisis de la competencia.....	242
Tabla 26. Portafolio de producto o servicio.....	242
Tabla 27. Alianzas temporales	259

Sistema de Información en Línea



Al final del libro encontrará el código para ingresar al **Sistema de información en Línea** - SIL - donde podrá acceder a lecturas complementarias, ejercicios resueltos, actualizaciones y presentaciones de Power Point.

PRESENTACIÓN

La consultoría es considerada como un método o sistema para mejorar, aconsejar, formular, analizar, revisar, pensar, proyectar e innovar la gestión de los líderes y la gestión de las empresas.

Se realiza en los niveles de presidentes, gerentes, técnicos, supervisores, empleados y operarios.

Se practica de muchas formas como agente, ayudante, coordinador, educador, creador, innovador, que procuran el estudio y solución de problemas que se reflejan en la diversidad de organizaciones y entornos en los que actúan los consultores.

Se desarrolla como una función de estrategias que responde a la Administración Por Objetivos y Resultados (APOR), resolución de problemas, estudio de proyectos empresariales, mejora de utilidades, establecimiento de la dirección estratégica, estudio, análisis y mejoramiento del clima laboral e incremento de la eficiencia, eficacia y productividad empresarial.

Se trabaja mediante la relación establecida entre la organización y el consultor basada, por un lado, en el conocimiento, la colaboración y la necesidad de la gerencia de la empresa, y por otro, con los conocimientos, habilidades y experiencias del consultor.

La ayuda consiste en detectar y entender los eventos que ocurren alrededor y dentro de la empresa para estudiarlos y aprovecharlos en la actividad que desarrolla, de suerte que le permita sobresalir en el mercado competitivo del mundo globalizado en el que actúa.

La información, el conocimiento y las experiencias han generado en el consultor un aprendizaje que puede compartir, ampliar, divulgar y aplicar en la empresa, identificando acciones ganadoras y competencias requeridas para alcanzar un alto desempeño y el dominio de habilidades técnicas, administrativas, comunicativas y humanas en la práctica de la consultoría empresarial. Todos estos conocimientos lo habilitan para enfrentar los retos en busca de la excelencia.

Comprender la actividad de la consultoría, identificar las diferentes áreas y formas de ejercerla conduce al logro de altos resultados de las organizaciones que los contratan. Conocer los aspectos claves de la consultoría y descubrir las principales reglas que deben cumplirse en el proceso le permiten entregar recomendaciones que aseguren la excelencia de la actividad empresarial.

En el ejercicio de la consultoría, se presentan innumerables obstáculos y resistencias en la aplicación de las recomendaciones, que resulta necesario identificarlos para establecer las estrategias convenientes para superarlos.

Los retos de la consultoría se enfrentan a desafíos e incertidumbres que obligan al consultor a ser versátil, flexible, oportuno y hábil para adaptarse a las circunstancias cambiantes y resolverlas favorablemente con la ayuda de recursos y herramientas que ha adquirido durante el ejercicio de la consultoría.

La resistencia al cambio, los medios de comunicación, el manejo de las relaciones con las personas, la gestión de los procesos de aprendizaje y la venta del servicio de consultoría le exigen al consultor sólidos valores, actitudes, aptitudes, competencias y conocimientos que debe poseer y desarrollar en el desempeño de tal actividad.

Son atributos del consultor su capacidad de enlace, su lealtad a la decisión de la gerencia, su disposición para insistir, persistir y nunca desistir; además de evitar cualquier deseo natural de reconocimiento, reflexionar antes de omitir su opinión, ser muy observador y tener gran capacidad de análisis.

La tendencia mundial hacia la globalización, la sociedad del conocimiento, la importancia de las estrategias corporativas y la eficiencia operacional exige el diseño y la implementación de la gestión de *marketing*, finanzas, producción, administración, recurso humano, tecnología y formación especializada, con altos estándares de calidad e innovación, para que las organizaciones logren ser viables y exitosas de manera sostenible, competitiva, eficiente y productiva en entornos altamente complejos y multidisciplinarios.