

---

# MANUAL DEL CONSULTOR

---

## GUIA DE BUENAS PRACTICAS

---

**Consultandes**  
Talento y Conocimiento en Administración



Versión 21 de enero de 2022

## Estructura del manual

---

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I. VALORES Y HABILIDADES DEL CONSULTOR</b>	<b>3</b>
1. VALORES Y PRINCIPIOS DE CONSULTANDES	3
2. HABILIDADES DEL CONSULTOR	5
<b>CAPÍTULO II. GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS</b>	<b>19</b>
ETAPA 1: VENTA DE LA PROPUESTA	19
ETAPA 2: DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN.	38
ETAPA 3. CIERRE DEL PROYECTO Y VENTA DE RESULTADOS	45
CONCLUSIÓN	48
<b>CAPÍTULO III. DOCUMENTOS Y PRESENTACIONES EN CONSULTANDES</b>	<b>49</b>
1. PROPUESTA DE CONSULTORÍA	49
2. INFORME DE CONSULTORÍA	57
3. COMITÉS DIRECTIVOS	63
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>72</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	<b>73</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>74</b>
<b>INDICE DE CONTENIDO</b>	<b>75</b>

## INTRODUCCION

---

Desde su creación en 2006, Consultandes es un modelo pedagógico que ha desarrollado un promedio de 80 proyectos al año dentro de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. El modelo ofrece al estudiante (consultor analista a lo largo del documento) un espacio para integrar los conocimientos adquiridos durante el pregrado en administración a través de un proyecto de consultoría. Esta experiencia se basa en la metodología **aprender haciendo**, un enfoque del aprendizaje basado en proyectos. Este enfoque permite que el estudiante profundice su conocimiento y manejo de temas funcionales de las organizaciones, y lo invita a reflexionar sobre sus fortalezas y debilidades y sobre la relación entre la teoría y la práctica administrativa para darle un enfoque crítico al aprendizaje.

La exposición a proyectos que buscan dar solución a una necesidad real de un cliente permite que el consultor analista: i) fortalezca su capacidad de conceptualización para analizar problemas complejos con el fin de hacerlos gestionables, ii) desarrolle competencias centrales para los profesionales en administración y iii) se familiarice con la consultoría como campo de acción para su desempeño profesional y también para ejercer el rol de un “consultor interno” que aplique las herramientas de consultoría para fortalecer la organización en donde se emplee.

Dentro del contexto del curso, los consultores analistas desarrollan sus proyectos de consultoría para diversos tipos de organizaciones que actúan en múltiples espacios de la economía (ONG, academia, PYMES, empresas grandes y entidades públicas, etc). De esta manera, los consultores analistas adquieren conocimiento y sensibilidad sobre sectores importantes dentro de la sociedad y, a la vez, se promueve el acceso a consultoría de alta calidad a empresas que tradicionalmente no lo han tenido. Esto ha representado un aporte importante al entorno empresarial colombiano por parte de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

Este manual recoge muchos años de experiencia de Consultandes. Fue construido con la contribución de todo el equipo de profesores que han participado en el programa a lo largo de los años. Le será de gran utilidad para comprender las diferentes habilidades, pasos y herramientas que lo llevarán a aprehender y ejecutar de manera exitosa un proyecto de consultoría.

El primer capítulo de este manual presenta los valores y habilidades centrales que los consultores analistas deben tener para que puedan apropiarse del proceso de consultoría y del proyecto. Posteriormente, en el segundo capítulo, se ilustran los tres principales pasos a partir de los cuales se estructuran los proyectos académicos de consultoría de negocios (venta de la propuesta, desarrollo del plan de acción, y venta de resultados). Finalmente, en el tercer capítulo se presentan modelos de documentos e informes que evidencian los hallazgos y soluciones propuestos por los equipos de consultores.

# CAPITULO I. VALORES Y HABILIDADES DEL CONSULTOR

---

El entorno donde se desenvuelve un consultor es cambiante y desafiante. Los acelerados avances tecnológicos exigen a los consultores desarrollar habilidades que les permitan ser siempre creativos y recursivos bajo nuevas demandas. Esta sección se inicia con la descripción de los valores y principios que sustentan el Código de Ética de Consultandes, para luego destacar las principales habilidades del consultor.

## 1. Valores y principios de Consultandes

---

Para garantizar la credibilidad y sostenibilidad del consultor en el ambiente de la consultoría gerencial, se requieren comportamientos, actitudes y acciones que reflejen los valores éticos de una persona recta, confiable e íntegra. El Código de Ética de Consultandes ofrece lineamientos de los comportamientos esperados de parte de los miembros de la organización con el fin de dar a nuestros clientes un servicio de excelencia fundado en principios de calidad, eficacia y buen comportamiento. El Código también es una guía para la solución de conflictos y dudas éticas.

Cada integrante de Consultandes debe ser consciente de que la reputación de nuestra marca depende en gran medida de los comportamientos profesionales y personales de cada uno de los miembros de nuestra organización. Por esto, el Código de Ética destaca cuáles son los valores y principios que deben guiar los comportamientos cotidianos de todos los miembros de nuestra organización, y conformar nuestra cultura organizacional.

### 1.1. Valores

Nuestros valores son tres: respeto, honestidad e integridad.

#### 1.1.1. *Respeto*

El **respeto** es la capacidad de aceptar y comprender los conocimientos, habilidades, experiencia, aportes y opiniones de los integrantes de Consultandes. Respeto consiste en el entendimiento y aceptación de las diferencias y, al mismo tiempo, es tener la capacidad de discernir proactiva y positivamente ante estas.

#### ¿Cómo se comporta un consultor respetuoso?

Un consultor **respetuoso** acepta las diferentes opiniones y puntos de vista, se dirige apropiadamente a los clientes, no divulga información confidencial, trata de entender las motivaciones y aproximaciones de los demás para así aportar o discutirlos de manera constructiva,

y debate de manera productiva sin agredir, desestimar o menospreciar los aportes individuales, bien sean de un compañero, un cliente, un consultor asociado o un consultor senior.

### 1.1.2. *Honestidad*

La **honestidad** es una cualidad en la que el comportamiento es coherente y sincero, de acuerdo con la verdad y con los valores compartidos en Consultandes. En especial, se espera honestidad en el manejo de la información, garantizando el buen uso de la misma sin ningún tipo de manipulación y con la máxima confidencialidad.

#### ¿Cómo se comporta un consultor honesto?

Un consultor **honesto** habla siempre con la verdad y lleva el nombre de la institución con honor. También informa oportunamente de cualquier relación que tenga con terceros y que pueda perjudicar o condicionar su capacidad para hacer recomendaciones al cliente, rechaza cualquier tipo de presión para obtener resultados que estén fuera del alcance y objetivos de la metodología de trabajo, y evita el conflicto de intereses entre sus propias decisiones y las recomendaciones que hagan a los clientes.

En cuanto a la información, la persona honesta comunica a las personas que provean información sobre el uso que el equipo le dará a ésta, le da valor a la información de acuerdo con su relevancia y mantiene discreción y confidencialidad sobre la información recibida según el compromiso con el cliente.

### 1.1.3. *Integridad*

La **integridad** consiste en trabajar para darles a nuestros clientes el mejor desempeño profesional, aportarles una visión independiente y autónoma, responder siempre a sus necesidades y agregar valor a su organización.

#### ¿Cómo se comporta un consultor íntegro?

Un consultor **íntegro** se enfoca en las necesidades y satisfacción del cliente. Por esto, utiliza fuentes de información y marcos teóricos serios y confiables, hace estudios rigurosos que lleven a conclusiones acorde con sus análisis y, con base en éstos, da al cliente resultados de alto valor agregado que, incluso, sobrepasen los alcances del proyecto.

## 1.2. Principios

Por otra parte, los **principios** sobre los cuales se fundamenta Consultandes son los siguientes:

- Trabajamos **con** el cliente y no **para** el cliente
- Trabajamos en oportunidades importantes para nuestros clientes
- Mantenemos un nivel alto y constante de trabajo y mantenemos absoluta confidencialidad con la información de nuestros clientes.

- Somos precavidos con respecto a los tipos de clientes y los tipos de procesos de consultoría que trabajamos con ellos. Estamos comprometidos con empresas cuyo objeto social no va en contra del medio ambiente, de la salud pública o de los derechos humanos y que no tienen ningún proceso judicial pendiente de carácter laboral, de derechos de autor o de extinción de dominio.

¡Esté alerta! Manténgase informado sobre los principios que guían la cultura de Consultandes, que ahora es SU organización. Sus decisiones deben basarse en un juicio profesional responsable. **Si tiene alguna duda o inquietud**, o si alguna situación con su cliente o su equipo lo hace sentir incómodo, **manifiéstela y hable** con su consultor asociado, con su consultor senior o con el equipo de coordinación de Consultandes.

## 2. Habilidades del consultor

Las cinco habilidades fundamentales del consultor comprenden las cuatro habilidades de aprendizaje para el siglo XXI, conocidas como las 4C por su nombre en inglés (Pensamiento Crítico, Colaboración, Comunicación y Creatividad – Vea Ilustración 1) y la gerencia de proyectos.

Ilustración 1 - Las 4C's – Habilidades de aprendizaje del siglo XXI



### 2.1. Pensamiento crítico y resolución de problemas

Esta habilidad implica que el consultor demuestre entusiasmo y pasión por la resolución de problemas complejos y por llevar al máximo todos sus conocimientos y habilidades para poder crear un impacto significativo a sus clientes a través del proceso de consultoría (Triana, 2010).

Sin importar qué tan difícil sea el reto, los mejores consultores se enfocan en resolver problemas y generar diversas soluciones a las necesidades de los clientes. Para ello se

actualizan constantemente en los temas de interés y de la industria, se mantienen al día con los cambios del entorno, y así mismo, mantienen un riguroso enfoque a los resultados y a la agregación de valor, tratando incluso de ir más allá de los compromisos estrictos del proyecto.

Para mantener el enfoque en los resultados, se sugiere usar el modelo **GROW** durante las reuniones de trabajo (**Goal, Reality, Options, Way Forward**):

- **Goal:** la meta es el punto donde el grupo quiere llegar (en el corto, mediano y/o largo plazo). Debe ser definida de tal forma que todos los miembros del equipo tengan claridad de a dónde quieren llegar.
- **Reality:** examinar la realidad es entender dónde estamos. ¿Cuáles son los recursos de los cuales disponemos (tiempo, medios, etc.), cuáles son los desafíos, y qué tan lejos estamos del objetivo?
- **Options:** contemplar diferentes opciones y alternativas para progresar hacia el alcance de los objetivos.
- **Way Forward:** las opciones se convierten en pasos por seguir que van a llevar al equipo.

## 2.2. Comunicación oral y escrita

### 2.2.1. Comunicación oral

La comunicación oral es la habilidad de elaborar, enviar y recibir información a través de la palabra hablada. Esta es una habilidad crítica de éxito no solamente en el mundo de la consultoría de negocios sino en la vida. La capacidad de comunicarnos oralmente de manera clara y asertiva marca sin duda la forma como nos interrelacionamos, promovemos acuerdos y resolvemos diferencias.

“Ser consultor es una de los oficios más apasionantes y más difíciles que existen (...) porque se sustenta en gran medida en la confianza” (Jordana, 2008). La comunicación oral es la habilidad que define el camino de la confianza y del entendimiento entre las personas. De la manera como el consultor gestione su relación personal y profesional con los involucrados, depende en gran medida el éxito del proyecto y que el cliente siga las recomendaciones y soluciones que se le propongan.

En la comunicación oral hay dos componentes muy importantes: el mensaje verbal y la comunicación no verbal. Recuerde que no solamente es importante lo que decimos sino también cómo lo decimos, al punto que algunos especialistas en comunicación manifiestan que el mensaje verbal representa aproximadamente un 30% de lo comunicamos, mientras que el otro 70% hace referencia a la comunicación no verbal. El mensaje verbal está compuesto por los mensajes orales y por otros elementos como el timbre, el tono, la dicción y la velocidad de la voz. La comunicación no verbal, por su parte, incluye la postura corporal, la gestualidad y hasta la forma de mirar. Podemos dejar de hablar, pero no podemos dejar de comunicar, ya que el lenguaje no verbal seguirá comunicándose.

Un buen comunicador es un buen escucha, no interrumpe, es un buen observador y también elige el momento adecuado para comunicar, sabiendo que entre más corta, concreta, sencilla y precisa sea la comunicación, será mucho mejor. Una regla de oro que no debemos olvidar es que una comunicación efectiva no está dada sólo por la calidad del mensaje que envía emisor, sino también por la interpretación del mensaje que hace el receptor. Por esto, un buen comunicador también válida con frecuencia lo que el receptor está entendiendo sobre el mensaje enviado, permitiendo que la comunicación sea bidireccional.

En la consultoría, resulta fundamental aplicar la comunicación oral en las siguientes situaciones:

- **Saber preguntar:** Habilidad interpersonal que nos permite conocer y descubrir cosas nuevas; Sócrates afirmaba que lo más importante que había hecho en su vida era enseñar a los hombres a preguntar; más adelante hablaremos de la metodología DOBS/SPIN (ver capítulo II, sección 3.2) que permite sondear e indagar para conocer los problemas y necesidades del cliente.
- **Escucha empática:** Existe una gran diferencia entre oír y escuchar, la última implica involucrar todos los sentidos; el arte de la buena convivencia parte de la disposición de escuchar, se trata de encontrar aquellas razones del corazón que la razón no entiende.
- **Retroalimentación:** También llamada realimentación, es un sistema de conversación que permite brindar y conseguir información sobre el desempeño o resultados de una actividad con el objeto de identificar lo que funcionó y las oportunidades de mejora en cualquier actividad.

### 2.2.2. *Comunicación escrita*

Los consultores requieren desarrollar su habilidad de comunicarse asertivamente de forma escrita con sus interesados, esto lo logran mediante documentos que se producen en la consultoría como informes o entregables. Los textos deben tener un hilo conductor, ser claros y auto contenidos, de tal forma que permitan al lector entender el resultado del proyecto, aunque no haya participado en el mismo, así como deben estar alineados a las reglas gramaticales de la lengua.

Al encontrarse en un contexto universitario, el estudiante tiende a generar escritos con un matiz académico, sin embargo, como consultor, es importante que desarrolle la habilidad de generar textos con un tono más profesional. Sus escritos deben ser concisos y breves. Al estar enfocados en los objetivos y resultados del proyecto, le deben permitir al receptor obtener una visión clara del proyecto y/o de los avances que se presentan.

La comunicación escrita permite transmitir una mayor cantidad de información que la verbal, por lo que es importante que los textos contengan una estructura clara que le permita dimensionar al lector la totalidad del documento. Se sugiere iniciar realizando una planeación del texto que permita estructurar las ideas que va a desarrollar en el documento. También es útil incluir mapas o esquemas que permitan al lector entender las ideas de forma gráfica y utilizar diversos recursos gramaticales, además de colaborar en línea con sus compañeros en diversas

aplicaciones tecnológicas (ver Tabla 1). Finalmente, recuerde que la escritura es un proceso, por lo que se recomienda que se revise varias veces el texto antes de ser enviado al receptor, e incluso que se lea en voz alta al finalizarlo para detectar posibles errores. Esto es una buena práctica que se recomienda realizar en todas las producciones escritas.

**Recursos útiles:** Recursos útiles: En páginas web como [TED.com](https://ted.com) o la de [recursos del centro de español](#) de la Universidad podrán encontrar recursos y guías para resolver inquietudes sobre cómo mejorar sus habilidades de comunicación oral, y en la [Academia de Comunicación Oral y Escrita ITESO](#), diversos consejos para una buena escritura. Adicionalmente, en la Tabla 1 encontrará un listado de herramientas tecnológicas para la construcción de textos y presentaciones colaborativas.

**Tabla 1 - Herramientas tecnológicas para la planeación de producción escrita.**

Tipo de recurso	Aplicación	Dirección web
Lectura	Perusall	<a href="https://perusall.com/">https://perusall.com/</a>
Construcción colaborativa	Padlet	<a href="https://es.padlet.com/">https://es.padlet.com/</a>
	Miro	<a href="https://miro.com">https://miro.com</a>
	Mural	<a href="https://www.mural.co/">https://www.mural.co/</a>
Infografías y mapas mentales	Lucidchart	<a href="https://www.lucidchart.com/">https://www.lucidchart.com/</a>
	Canva	<a href="https://www.canva.com/">https://www.canva.com/</a>
	Genially	<a href="https://www.genial.ly/es">https://www.genial.ly/es</a>
	Slide Model	<a href="https://slidemodel.com/">https://slidemodel.com/</a>
	Creately	<a href="https://creately.com/es/home/">https://creately.com/es/home/</a>
Bases de datos y normas de escritura	Bibliotecas	<a href="https://biblioteca.uniandes.edu.co">https://biblioteca.uniandes.edu.co</a>
	LEO – Centro de Lectura, Escritura y Oralidad	<a href="https://leo.uniandes.edu.co/">https://leo.uniandes.edu.co/</a>
	RAE	<a href="https://www.rae.es/">https://www.rae.es/</a>

### 2.3. Colaboración y trabajo en equipo

En el mundo actual, tan globalizado e híper-comunicado, se ha evidenciado la necesidad de trabajar colaborativamente y en equipo para identificar nuevas maneras de hacer negocios y encontrar la sostenibilidad. Situaciones como la pandemia de 2020 generan un cambio de época y una nueva realidad, la cual sólo puede ser construida mediante la acción colectiva y la solidaridad, y no con el egoísmo nutrido por el individualismo.

Por lo anterior, es claro que el consultor debe perfeccionar la habilidad de **trabajo en equipo**, es decir, la de articular de manera eficiente el trabajo de varias personas para lograr un resultado común, de manera que cada uno de sus miembros obtenga aprendizajes valiosos para sí mismo. Dentro del contexto de Consultandes, entendemos como integrantes del equipo los consultores del proyecto, el cliente y los compañeros de la empresa consultora.

### 2.3.1. *¿Cuáles son los elementos que hacen equipos exitosos?*

Antes de continuar, piense por un momento en un trabajo en grupo que evoque sus peores recuerdos. ¿Por qué salió tan mal? ¿Qué cree que ha debido hacer de manera diferente? Es posible que algunos de los factores que usted enumeró incluyan la ausencia de una visión colectiva, la falta de confianza o de compromiso, el temor al conflicto, problemas de comunicación, la mala calidad del trabajo de algún integrante, etc.

Piense ahora en el mejor trabajo en equipo en el que usted ha participado: ¿qué tuvo de especial? ¿Por qué cree que salió tan bien? Un buen ejemplo del trabajo en equipo lo encuentran en este video que le atribuyen a José Pékerman, quien fuera el entrenador de la Selección Colombia de Fútbol durante varios años: (consulte el video [aquí](#)).

Lencioni identificó los siguientes cinco factores que contribuyen a un trabajo en equipo exitoso (Lencioni, 2002). ¿Algunos de estos factores coinciden con sus experiencias positivas?

#### **1. Los integrantes confían los unos en los otros**

En el momento en que conozca quiénes van a ser sus compañeros de equipo puede sorprenderse de no conocer a nadie y no haber trabajado nunca con ellos. El equipo necesita generar un espacio para construir esa confianza que permita que todos tengan apertura para aceptar errores, debilidades y, sobre todo, sentir la libertad para hablar sobre ello. Si estas condiciones no se generan, el ambiente de desconfianza se permeará y se convertirá en una disfunción que afectará el trabajo del equipo.

#### **2. Los debates se centran en las ideas con argumentos y sin ofensas, y sobre todo, sin miedo a enfrentar los conflictos que pueden surgir**

Cuando existe un ambiente de confianza, es más fácil para los miembros del equipo discutir sus ideas y debatir de forma apasionada sobre el proyecto, y resolver situaciones adversas o diferencias que se presenten en el equipo. Trabajar en equipo implica poder relacionarse de manera productiva, respetuosa y efectiva con los demás, cumplir con los compromisos sin perder el referente del equipo y comunicarse contributivamente. Evadir el conflicto solo generará una armonía artificial, que en algún momento puede desencadenar una situación de incomodidad permanente.

#### **3. Una vez tomada una decisión, todos los miembros del equipo se comprometen con ésta**

Cuando se genera un espacio donde todos pueden expresar sus opiniones y se sienten libres para proponer ideas, el compromiso individual se potencia, lo que lleva al cumplimiento de tareas y responsabilidades en tiempo y forma. Cuando el equipo genera un espacio virtuoso de trabajo, todos los miembros desarrollan las entregas pactadas con la más alta calidad. El escenario contrario puede propiciar que el incumplimiento y la falta de dedicación sean las constantes en el desarrollo del proyecto.

#### **4. Todos los integrantes avanzan en la ejecución del proyecto asumiendo la responsabilidad de sus actos**

Cuando todos los integrantes están comprometidos a fondo con el proyecto, serán responsables por sus actos y estarán también en la capacidad de responder por sus errores y falencias. Asumir la responsabilidad es un reto, ya que resulta mucho más sencillo señalar con el dedo a los demás que tomarse su tiempo para analizar sus propias decisiones o acciones. Un alto nivel de responsabilidad da la clave para reconocer las causas de lo que está ocurriendo, permite ver la realidad de los hechos para actuar en consecuencia y afrontar su propia parte en el conflicto. También, es una forma de lograr mayor efectividad en el trabajo en equipo hacia el logro de los objetivos.

#### **5. Todos están siempre enfocados en lograr los resultados esperados**

A medida que avanzan en el plan de trabajo original, los equipos de trabajo efectivos, se enfocan en la búsqueda de soluciones y alternativas. Esto significa que mantienen la mente abierta para lograr los resultados esperados y a plantear nuevos caminos cuando los avances no seden. Cuando no se genera un ambiente propicio, los individuos están pensando más en sus necesidades y se encuentran abrumados por la “lista de tareas” que deben realizar, en lugar de tener una perspectiva de logro de objetivos y el alcance del proyecto.

### *2.3.2. Trabajo en equipo en Consultandes*

Teniendo en cuenta lo anterior, Consultandes ha diseñado una experiencia de trabajo en equipo que se basa en los siguientes seis elementos (Haas & Mortensen, 2016):

#### **1. Propósito común**

El propósito de estos equipos gira alrededor de resolver un problema concreto de un cliente real y agregarle valor. Los clientes tienen altísimas expectativas al tener la oportunidad de contar con su conocimiento y apoyo. Ustedes tienen la responsabilidad de cumplir y exceder esas expectativas.

#### **2. Estructura**

Los equipos han sido conformados con criterios de diversidad en materia de enfoques académicos, habilidades, conocimientos, género y origen geográfico para maximizar la creatividad y el potencial del equipo. Trabajar en equipo implicará renuncias importantes. Como se verá más adelante, se espera que los equipos se autogestionen y establezcan sus propias reglas de trabajo.

#### **3. Red de soporte y recursos**

Cada equipo cuenta con una red de apoyo compuesta por:

- Una guía de buenas prácticas de consultoría probada, que se revisa y mejora permanentemente (vea el capítulo 2).

- Un consultor senior (profesor) y un consultor asociado (monitor).
- Sus colegas consultores analistas de sección, quienes conocerán los proyectos de todos para generar aprendizajes cruzados y sugerencias de mejora.
- Los demás consultores senior del curso y la red de expertos de la facultad, con conocimientos superiores en todos los temas de gestión y amplia experiencia para ayudarlos a enfocar sus proyectos.
- ProjectPedia, la base de datos de proyectos en permanente actualización gracias al liderazgo de nuestra gestora de conocimiento.
- La coordinación del curso y su equipo de apoyo.

#### 4. Actividad de Integración

Para construir un ambiente de confianza entre los miembros del equipo, la primera tarea que desarrollarán juntos será una actividad de integración divertida y participativa que les permitirá conocerse, establecer las fortalezas de cada uno y acordar su propia forma de trabajo, que formalizarán en un contrato de equipo (vea instructivo específico de la actividad).

#### 5. Contrato de equipo

Este documento formaliza el compromiso común de los miembros de cada equipo, quienes de manera autónoma fijan sus propias reglas y la forma como desarrollarán el trabajo. El contrato puede incluir temas como cuál es el objetivo común del equipo, cuáles van a ser las reglas de conducta y resolución de conflictos, los horarios de trabajo, los medios para compartir información, comunicarse y co-crear, etc. También es útil distribuir los principales roles que se requerirán, según las competencias de cada uno (vea instructivo específico de la actividad).

#### 6. Evaluaciones frecuentes

A lo largo del proyecto habrá varias instancias para evaluar los resultados del equipo y su funcionamiento efectivo: encuestas al cliente para conocer su satisfacción con la calidad y oportunidad de su trabajo, encuestas de 360° para entender cómo está funcionando la dinámica de colaboración y el trabajo de cada miembro del equipo, y contacto permanente con el consultor asociado y el consultor senior para ajustar aquellos factores que sean necesarios. Estos resultados deben ser revisados y analizados conjuntamente entre todos los integrantes del equipo para aprender de ellos y ajustar las dinámicas de trabajo.

##### 2.3.3. *¿Qué hacer cuando surgen problemas en el equipo?*

A lo largo del proyecto, especialmente cuando surjan dificultades, es importante hacer una pausa y revisar nuevamente el contrato de equipo. Esto permitirá validar las cláusulas y hacer modificaciones o adiciones necesarias, que lleven al equipo a lograr nuevos acuerdos y ser más efectivo en el día a día del proyecto.

Si surge un conflicto y existe cierto temor o duda sobre la forma de abordarlo, conviene que cada integrante primero reconozca sus propias emociones, tome responsabilidad sobre ellas e

identifique cuál fue la situación que despertó dicha emoción. También conviene aprender a formular sus comentarios sobre las acciones de las personas enfocándose en los **hechos** y sin juzgar a la persona directamente. Esto implica también saber escuchar y abrirse a aprender de los demás.

Para ello, sugerimos seguir la **técnica SCIA** (Situación, Conductas, Impactos, Alternativas) que se compone de cuatro pasos:

- 1- Identifique las **situaciones** específicas en las que observó conductas puntuales. Sea concreto con el ejemplo de la situación específica, contexto, día, lugar, evento. Por ejemplo: “En la reunión del miércoles pasado...”
- 2- Describa las **conductas** actuales que usted desea reforzar (elogio) o modificar (crítica). Sea específico con las conductas, sea descriptivo, sea breve, abierto y abordable. Sea paciente, sea rápido, sea cuidadoso con el momento y el lugar. Siguiendo con el ejemplo: “Tú llegaste tarde...”
- 3- Describa los **impactos** y consecuencias de la conducta actual en términos de emociones. Sea concreto y selectivo, sea objetivo, sea tolerante. Ejemplo: “Lo cual implicó que la reunión se extendiera más allá de la hora programada, lo cual fue molesto para mí.”
- 4- Identifique conductas **alternativas** o acciones que se deben tomar con el fin de mejorar una situación. Sea alentador y ofrezca ideas, sea creativo con las opciones, sea parte del plan, sea optimista. Ejemplo: “Por lo tanto, te pido el favor de que en el futuro te programes para llegar 5 minutos antes de iniciar la reunión o avises con al menos con 5 minutos de anterioridad si no logras llegar a tiempo.”

## 2.4. Creatividad

La creatividad es importante en el momento de identificar alternativas y opciones de solución a la necesidad del cliente. Por consiguiente, se requiere que usted pueda contar con esta habilidad para poder participar en las distintas sesiones de co-creación del equipo consultor con el cliente. Un buen consultor nunca se queda con la primera solución y respuesta, y trabaja sobre los retos continuamente hasta que se haya generado la mejor solución.

La creatividad también es una habilidad relevante a la hora de responder eficazmente a los constantes cambios que se presentan en el entorno y entender cómo pueden afectar al cliente con el que se está trabajando, y para adaptar el rumbo del proyecto según los avances y hallazgos que se vayan presentando en su desarrollo.

## 2.5. Gerencia de proyectos

La gerencia de proyectos se ha convertido en una capacidad distintiva de las organizaciones exitosas que, a través de esta metodología, enfocan sus recursos de talento, tiempo y dinero a desarrollar una amplia gama de iniciativas y planes que les permitan lograr los resultados esperados de una forma eficiente. Actualmente las organizaciones se están desarrollando en la “economía de proyectos” generando ambientes donde las personas tienen las habilidades y capacidades para convertir las ideas en realidad (PMI, s.f.).

La gerencia de proyectos consiste en aplicar herramientas, conocimientos, técnicas y diversas habilidades al desarrollo de un proyecto para cumplirlo de forma exitosa. Así como los consultores deben desarrollar habilidades para el siglo XXI, también las organizaciones deben generar capacidades que les permitan adaptarse ágilmente a los cambios del entorno, agregando valor a sus interesados mediante la entrega de resultados y el logro de objetivos mediante el desarrollo de proyectos, generando no solo valor financiero, sino social y ambiental (Powering the Project Economy).

En esta sección presentaremos brevemente prácticas de “Agile” que es uno de los tantos marcos de referencia que se utilizan en la actualidad para dirigir proyectos. Más adelante, en el capítulo II de este documento se describen en detalle los pasos que Consultandes ha diseñado para el manejo de proyectos de consultoría en un contexto académico.

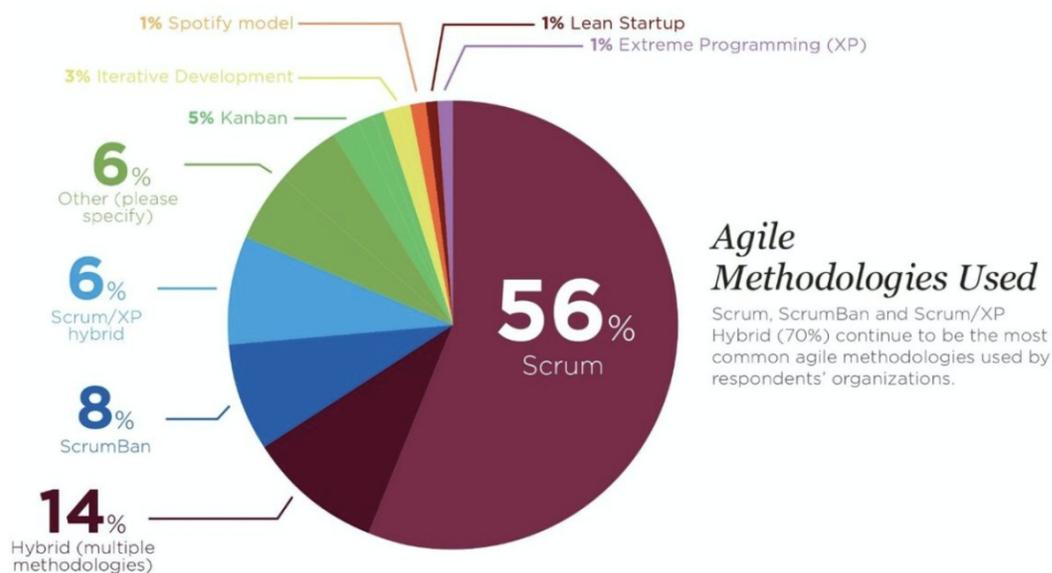
Si los proyectos son de baja incertidumbre y pueden planearse al detalle desde el comienzo, estas actividades pueden ejecutarse en una secuencia lineal. Sin embargo, en los proyectos de consultoría en gestión hay mayor incertidumbre sobre los resultados y los medios para obtenerlos, con frecuencia se presentan situaciones o eventos imprevistos, y el ejecutarlos en un medio académico implica la necesidad de ir aprendiendo a medida que se avanza en el proyecto. Estas condiciones nos han llevado a escoger la filosofía *Agile* para su ejecución, pues resulta ideal para desarrollar este tipo de proyectos.

### 2.5.1. Prácticas ágiles para la gerencia de proyectos

En la dirección de proyectos se pueden utilizar diversos marcos de referencia o metodologías que nos apoyen a gestionar el proyecto de forma efectiva. Recientemente han surgido diversos referentes de prácticas ágiles, “Agile” por su nombre en inglés. Más que ser una metodología es una filosofía que supone formas distintas de trabajo y organización, donde el alcance del proyecto se secciona en pequeñas partes (mini proyectos o *sprints*) que se completan y entregan en plazos cortos (2 a 4 semanas). El objetivo de esta práctica es centrarse en el usuario para entregar productos de calidad, de acuerdo a sus requerimientos y con una velocidad cada vez mayor (BBVA, s.f.; Atlassian,s.f.)

En la Ilustración 2 podemos observar las metodologías más comunes de prácticas ágiles, la más utilizada es SCRUM. Estas prácticas tienen su origen en el desarrollo de software, donde los proyectos se volvían muy complejos, excedían tiempos y costos, además de que finalmente no cubrían las expectativas de los usuarios. Actualmente “Agile” se utiliza para cualquier tipo de proyecto, permitiendo mayor velocidad en la ejecución, altos estándares de calidad, equipos de trabajo empoderados y autogestionados, mayor interacción de los clientes y usuarios y sobre todo, facilidad para responder ante el entorno cambiante.

Ilustración 2 - Métodos y Prácticas Agile (Project Management Academy, 2018)



### 2.5.2. Modelo Agile Consultandes

La buena ejecución del proyecto y la elaboración de entregables, enfocados en el cumplimiento de los objetivos específicos planteados inicialmente, implican la definición de un plan de trabajo detallado, y confrontar una gran variedad de aproximaciones. La gestión del proyecto de Consultandes está enmarcada en las mejores prácticas que nos permiten centrarnos en un objetivo y tener la flexibilidad de hacer los cambios en la planeación que el proyecto nos demande. Una de ellas es la metodología *Agile* de gestión de proyectos.

Consultandes ha integrado las mejores prácticas ágiles y tradicionales de gestión de proyectos para tener una guía que permite gestionar el proyecto que se desenvuelve en un entorno académico, donde los interesados colaboran para tener resultados efectivos, tanto los consultores analistas (estudiantes), consultores senior (profesores), consultores asociados (monitores), clientes (empresas participantes) y la dirección académica del programa. Se integran algunos roles de los marcos "Agile", sin embargo, por la naturaleza de los proyectos no se gestiona igual que en un proyecto de consultoría en un ambiente de negocios. En la Ilustración 3 se puede observar cómo se da esta interacción a lo largo del desarrollo del proyecto.

Ilustración 3 - Modelo "Agile" Consultandes



Una vez que el proyecto se le asigna al equipo de consultores, se realiza un estudio para definir la necesidad o problema a resolver durante la consultoría.

### 2.5.3. Planeación de etapas (sprints) del proyecto.

La planeación del proyecto se hará por etapas (*sprints*). Cada etapa del proyecto de consultoría inicia con la planeación de las actividades que se realizarán para cumplirla y alcanzar los resultados planteados. En las sesiones de planeación también se establecen las responsabilidades, la información y las tareas que tanto el cliente como el equipo consultor, tendrán a cargo.

Cada reunión de planeación implica una preparación previa, un protocolo para su buen desarrollo y un seguimiento posterior. En la semana que el equipo realiza esta planeación, podrá adelantar varias labores:

- 1- Considerar los análisis y la información que requiere para el sprint
- 2- Validar si cuenta con información de fuentes secundarias o primarias
- 3- Desarrollar una matriz donde desglose a detalle cada una de las actividades y las herramientas que necesita para ejecutarlas

- 4- Utilizar la herramienta tecnológica acordada con Consultandes para el manejo del proyecto, de modo que la información de tareas pendientes, en proceso y completadas siempre esté disponible para el equipo consultor, el consultor senior y el consultor asociado.

Durante la reunión de planeación con el cliente, es muy importante co-crear con él la mejor forma de avanzar en cada actividad y definir los responsables de parte del equipo consultor y del cliente que trabajarán en cada paso, así como la fecha estimada de entrega del producto o de finalización de dicha actividad.

Luego de la reunión, esta matriz se compartirá con el cliente y se le comunicarán claramente los requerimientos de información de su parte, las fechas de reunión y sus responsabilidades según la planeación realizada.

#### *2.5.4. Dinámica con el cliente en el modelo Agile Consultandes.*

La metodología *Agile* de gestión de proyectos implica también trabajar en equipo con el cliente para el logro de resultados. Esta sección describe los diferentes momentos e interacciones de trabajo con el cliente a lo largo del proyecto.

##### **1. Trabajo de campo semanal**

Es importante que los equipos contemplen dentro de sus actividades semanales en el terreno un avance semanal en interacción con los grupos de interés del proyecto.

##### **2. Reuniones semanales con el cliente**

Se sugiere que todas las semanas se fije un día para realizar una llamada con el cliente, ya sea por teléfono o video llamada que durará máximo 15 minutos. La finalidad de esta llamada es poder gestionar el avance del proyecto, involucrar al cliente, así como tener claro si se está presentando algún obstáculo para el desarrollo del proyecto y si es necesario tomar acciones adicionales. En esta llamada participarán todos los consultores analistas que conforman el equipo y el líder de proyecto por parte del cliente.

En esta se desarrollarán las siguientes tres preguntas y se sugiere ingresar el resultado de la misma en la herramienta de proyectos que se esté utilizando para tener el correcto seguimiento al proyecto.

- ¿Qué se hizo esta semana?
- ¿Qué se hará la próxima semana?
- ¿Qué impedimentos hay para realizar las actividades?

Para una mejor experiencia de los participantes en la reunión, se recomienda iniciar siempre la reunión con una breve conversación para romper el hielo acerca de las expectativas y de la emoción con la que llegan los participantes a la reunión. También, cierran la conversación preguntando acerca de lo que se llevan del espacio dedicado a la conversación.

### 3. Revisión de etapa y retrospectiva

Al concluir cada etapa deberá realizarse una reunión de cierre con el cliente, donde participarán el equipo consultor y el líder de proyecto por parte del cliente. En esta reunión deberán contestarse las siguientes preguntas:

- ¿Se cumplieron los resultados esperados?
- ¿El producto es satisfactorio?

Además, es pertinente realizar un ejercicio de retrospectiva, pues en todo proyecto los mayores aprendizajes son obtenidos de las experiencias vividas a lo largo del mismo. Si además el ejercicio se realiza a lo largo de la ejecución del proyecto se tiene la oportunidad de implementar acciones de cambio o mejoras que permitan un mejor curso del mismo. En la reflexión de retrospectiva se deberán responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué estuvo bien?
- ¿Qué estuvo mal?

El resultado de ambas actividades se debe registrar en la herramienta tecnológica que se esté usando para poder realizar el correcto seguimiento al proyecto (ver Capítulo II, sección 2.6.5).

### 4. Comités directivos

Un último escenario de interacción no sólo con el cliente sino con el equipo de Consultandes, son los comités directivos. Se trata de unas reuniones formales en las que se reúnen el cliente, el equipo consultor, el consultor senior, el consultor asociado y otros alumnos asistentes, consultores de otros proyectos. Se han definido tres comités principales en Consultandes, que se describirán en detalle en el Capítulo III, sección 8. Estos son:

- 1- Comité de *kick off* donde se valida el alcance de la consultoría y se realiza la planeación de la primera etapa del proyecto.
- 2- Comité de Avance en el cual se presentan los hallazgos realizados y se revisa el funcionamiento del proyecto.
- 3- Comité final en el cual se presenta la respuesta del equipo consultor y sus principales conclusiones y resultados, junto con un plan de implementación para el cliente.

#### 2.5.5. *Herramientas tecnológicas para la gerencia de proyectos*

En la digitalización en la que vivimos es prioritario contar con herramientas tecnológicas que nos ayuden a gestionar los proyectos de forma más eficiente. Para esto existen un sinnúmero de opciones, enfocadas en solo gestionar tareas, calendarios, grupos de trabajo o el proyecto de forma integral. En la Tabla 2, se muestran las más representativas del mercado, sin embargo, se sugiere que es importante realizar búsquedas alternas que pudieran potenciar la base de conocimientos de los consultores analistas, además de que algunas pudieran tener un costo y es importante elegir alguna de acuerdo con las necesidades.

**Tabla 2 - Herramientas tecnológicas para la gerencia de proyectos**

<b>Tipo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Sitio web</b>
Administrador de tareas	Monday	<a href="https://monday.com/lang/es/">https://monday.com/lang/es/</a>
	Trello	<a href="https://trello.com/es">https://trello.com/es</a>
	Basecamp	<a href="https://basecamp.com/">https://basecamp.com/</a>
Gestión de proyectos	Odoo	<a href="https://www.odoo.com/es_ES/">https://www.odoo.com/es_ES/</a>
	Bitrix24	<a href="https://www.bitrix24.es/">https://www.bitrix24.es/</a>
	Smart	<a href="https://es.smartsheet.com/">https://es.smartsheet.com/</a>
	Zoho projects	<a href="https://www.zoho.com/es-xl/projects/">https://www.zoho.com/es-xl/projects/</a>
Gestión de equipos	Teams	<a href="https://www.microsoft.com/es-co/microsoft-teams/group-chat-software">https://www.microsoft.com/es-co/microsoft-teams/group-chat-software</a>
Gestión ágil de proyectos	Icscrum	<a href="https://www.icescrum.com/es/">https://www.icescrum.com/es/</a>
	Atlassian	<a href="https://www.atlassian.com/">https://www.atlassian.com/</a>

## CAPITULO II. GUIA DE BUENAS PRACTICAS

---

El capítulo II está orientado a la puesta en práctica del proyecto de consultoría Consultandes. Para facilitar la comprensión del proceso, este se divide en tres etapas principales. Estas son:

Etapa 1: Venta de la propuesta;

Etapa 2: Desarrollo de escenarios;

Etapa 3: Venta de resultados;

A continuación, se describe cada una de estas etapas conceptualmente, con ejemplos basados en el caso de estudio OK LIXTO.

### ETAPA 1: VENTA DE LA PROPUESTA

---

En esta sección se busca llevar al equipo consultor a definir el alcance de su propuesta de trabajo de tal forma que convenga al cliente de que son un aliado íntegro para la resolución a satisfacción de su necesidad planteada dentro del alcance esperado.

Los siguientes apartes se detallan a continuación.

- 1) Preparación del primer contacto.
- 2) Entendimiento de la necesidad del cliente.
- 3) Definición del alcance de la consultoría.

## 1.1. Preparación del primer contacto

Una vez conocido el perfil de la consultoría requerida por el cliente, la primera actividad del proceso consiste en manifestar el interés del equipo consultor para ofertar una propuesta. Para ello, el equipo consultor establece el primer contacto telefónico con la empresa, para programar una reunión con el cliente.

La preparación de esta primera reunión entre el posible cliente prospecto y el equipo consultor es fundamental para la venta de la propuesta porque: “Sólo existe una oportunidad de generar una primera buena impresión”.

El primer contacto es el momento para explorar información adicional sobre la necesidad manifestada, fundamental para desarrollar una propuesta vendedora. Entre más información logre recoger sobre la empresa y sus necesidades, mayor será la probabilidad de formular una propuesta que se ajuste a los requerimientos del cliente.

Para la preparación de esta primera visita, el equipo consultor realiza una investigación previa de la organización a trabajar (página web, industria en la que está, datos de la industria, agremiación a la que pertenece, etc.), teniendo en cuenta las siguientes buenas prácticas que le pueden ayudar a llegar lo más preparado posible.

A continuación, se exponen los siguientes aspectos relevantes para la preparación de ese primer contacto:

- a) Compilación de información sobre la empresa.
- b) Preparación de información sobre la necesidad planteada por el cliente.
- c) Preparación del equipo de trabajo.
- d) Contactos por parte de la empresa.

### 1.1.1. *Compilación de información sobre la empresa*

Se sugiere visitar la página web de la empresa (en el caso de que la tenga) y revisar las características de la misma (actividad principal, misión, visión, historia, estructura de organización, productos, mercados, competidores, entre otros).

Utilice otras fuentes para complementar la información sobre el cliente (perfil de los integrantes de la empresa y LinkedIn -si tienen-, datos de la empresa en las bases de datos de la biblioteca de la universidad, archivo de tesis, contactos personales, entre otras).

### 1.1.2. *Preparación de información sobre la necesidad planteada por el cliente*

En el perfil del proyecto generalmente se muestra el tema y/o disciplina central del proyecto requerido, como puede ser mercadeo, operaciones y logística, estrategia, organización, entre otras. Se recomienda revisar literatura relacionada con el tema de la consultoría requerida (por ejemplo: si se ha solicitado hacer un estudio de costeo, es importante que el equipo

investigue y conozca las principales metodologías y técnicas relacionadas con esta temática). Esto permitirá dirigir la reunión de forma más acertada y cercana a la necesidad del cliente.

Busquen en la red de expertos (ver en la plataforma del curso) a un profesor especializado en el tema de la consultoría requerida y pidan consejos sobre cuáles aspectos tomar en cuenta en el desarrollo de este primer encuentro.

### *1.1.3. Preparación del equipo de trabajo*

La coordinación entre los miembros del equipo también es fundamental para el éxito del primer encuentro con el cliente

- Acuerden quién en el equipo consultor será el moderador y quién tomará notas.
- Acuerden la logística del primer contacto (hora, sitio de llegada, forma de vestir, entre otros) para prevenir cualquier improvisación a la hora de desarrollar el primer contacto.
- En el caso que el primer contacto se desarrolle de forma virtual, es importante que todo el equipo consultor esté presente a la hora de la teleconferencia.
- Hagan una lista de las preguntas claves que se van a hacer durante la entrevista, esto demuestra preparación y seriedad frente al proyecto y les permitirá tener clara la necesidad de la consultoría. (vea Capítulo II, sección 2)
- Se recomienda tener esta lista como referente para no olvidar temas importantes, más que como una guía inflexible de la entrevista.
- Tengan claro qué información es relevante solicitar.
- Identifiquen a quiénes se les va a realizar las entrevistas a profundidad.
- Resulta muy valioso que no se improvise, ya que eso puede reducir las posibilidades de éxito en la realización de la propuesta.

### *1.1.4. Contactos dentro de la empresa*

La Capacidad del contacto principal dentro de la organización para tomar decisiones y para suministrar información y su disposición a apoyar y a involucrarse en el proyecto, son unos factores clave para el éxito de todo proceso de consultoría. Para ello, aclaren lo siguiente:

- ¿Cuál es la posición de la persona de contacto en la organización?
- ¿Cuánto tiempo lleva en la organización?
- ¿Cuál es su profesión?
- ¿Qué otras personas de la organización van a estar involucradas en el proyecto? ¿Cuál es su influencia dentro de la organización y su postura frente a los resultados que se van a obtener? ¿Está a favor o en contra?
- ¿Quién evaluará la propuesta?
- ¿Con qué frecuencia preferiría esta persona que el equipo de consultores estuviera en contacto con ella y por qué medio (teléfono, correo electrónico, reuniones personales)?

## 1.2. Entendimiento de la necesidad del cliente

Detrás de la necesidad manifestada por el cliente siempre existe un problema u oportunidad que este requiere resolver por medio de un proyecto de consultoría. La identificación al igual que el análisis de su lógica, forman la base para el desarrollo de la consultoría y su propuesta de trabajo. Por lo general, los problemas u oportunidades manifestados por el cliente están relacionados con un conjunto de causas, efectos, fenómenos, tendencias, eventos y otros asuntos que rodean a la organización. Entender estas interrelaciones en una forma sistemática permite enfocar la consultoría y su propuesta de trabajo a los elementos centrales del proyecto.

El análisis de la lógica del problema u oportunidad es un proceso metodológico que permite identificar las diferentes causas y efectos, las relaciones entre sí y hacer un mapa de estas. Basados en la información recolectada en la primera visita y en investigaciones de documentos complementarios, en esta etapa del proceso, se busca delimitar claramente la situación actual de la organización. Esto será pieza fundamental para delimitar los alcances y objetivos del proyecto.

A continuación, se exponen los siguientes aspectos relevantes para lograr una óptima comprensión de la necesidad del cliente y la posterior propuesta de alternativas para la solución:

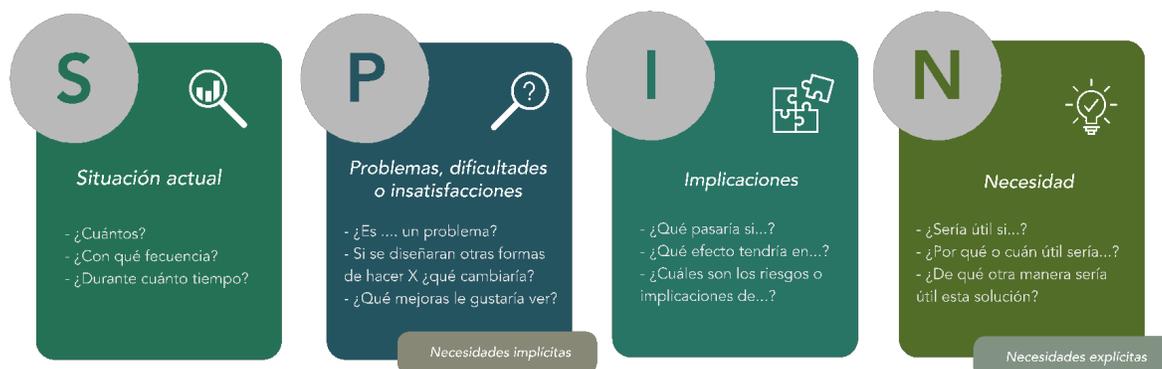
- a) Contextualización del problema.
- b) Selección de la problemática prioritaria.
- c) Análisis de los problemas.
- d) Análisis de los objetivos.
- e) Análisis de las alternativas de solución.
- f) Formulación de la pregunta principal.

### 1.2.1. Contextualización del problema (el enfoque SPIN)

Un proyecto diseñado para hacer frente a las necesidades reales del cliente se basa en un análisis correcto y completo de la situación existente. La situación actual se interpreta a partir de las opiniones, necesidades, intereses, documentos aportados y actividades de las partes. La contextualización del problema es una etapa de gran importancia en la planificación de proyectos, ya que influye fuertemente en el diseño de ésta. Para poder seguir con el desarrollo de la propuesta de consultoría, es necesario que todas las partes implicadas (tanto el equipo consultor como el equipo de la empresa) identifiquen y analicen las necesidades en conjunto. Se recomienda al equipo consultor validar el entendimiento del proyecto haciendo uso del enfoque SPIN (Rackham, 1988). Los elementos asociados a esta metodología son:

- a. Verificación del entendimiento de la *situación actual de la empresa*.
- b. Identificación de *problemas* o desafíos percibidos por el cliente.
- c. Identificación de las posibles *implicaciones* o riesgos que se presentarían si no se solucionan los problemas anteriores.
- d. Entendimiento de la *necesidad* o enfoque a dar a la propuesta.

Ilustración 4 - Enfoque SPIN para entendimiento de la necesidad

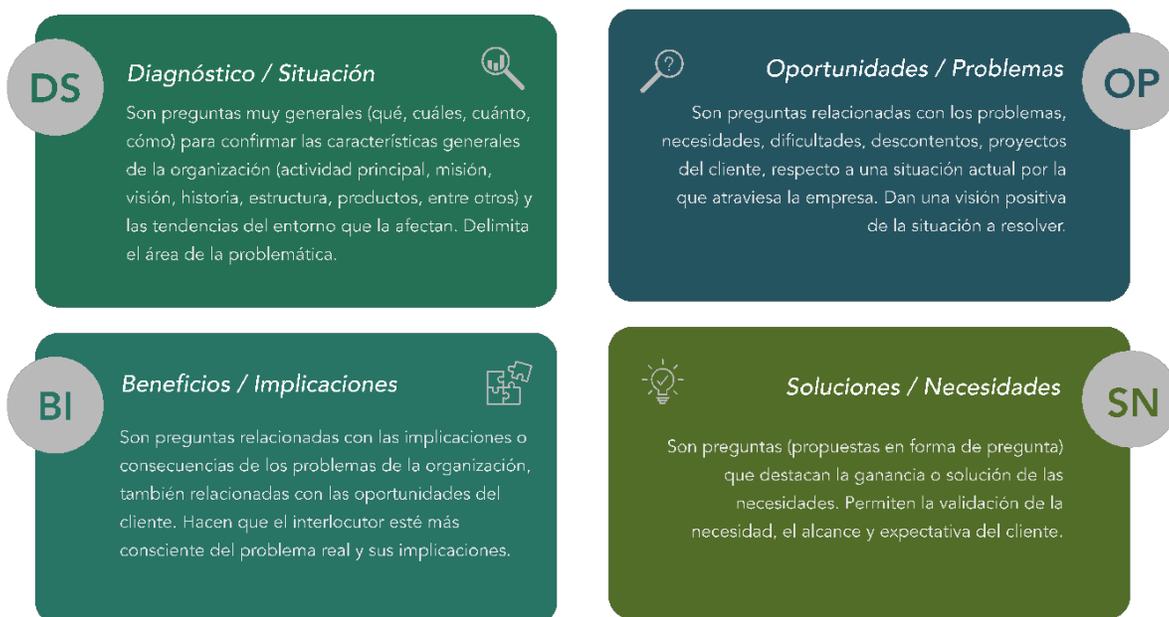


Como se muestra en la Ilustración 4, la herramienta DOBS-SPIN permite indagar sobre las características de la empresa cliente, descubrir necesidades o problemáticas ocultas, descubrir relaciones causa-efecto, entre otras. Esto la convierte en una herramienta útil a la hora de obtener, priorizar y organizar la información de la empresa.

Se recomienda ser proactivos durante los encuentros, de tal forma que identifiquen y concilien directamente con el cliente cuáles son los orígenes y las principales fallas para trabajar y cómo puede el grupo contribuir para brindar mayor valor a la empresa cliente. De las respuestas obtenidas en los primeros contactos y a través de la metodología de aproximación DOBS-SPIN, es posible analizar la lógica de los problemas y/o oportunidades a los que están expuestos los clientes.

No siempre los clientes solicitan una consultoría para resolver un problema. Algunas veces han identificado una oportunidad de negocio interesante en el mercado y desean que el consultor les ayude a explorarla y a prepararse para aprovecharla. En estas ocasiones es útil modificar ligeramente las preguntas con un enfoque llamado DOBS, que implica hacer un Diagnóstico inicial, identificar las Oportunidades presentes, determinar los posibles Beneficios derivados de éstas, y plantear una posible Solución para abordar el tema.

En cualquier caso, uno de los objetivos del primer contacto con la empresa es obtener información complementaria sobre el proyecto que no está ni en la ficha ni en la presentación, que permita la elaboración de una propuesta acertada. Esto se puede lograr utilizando las primeras reuniones con el cliente para plantearle una serie de **preguntas** sobre el proyecto y la organización, que permitan identificar el Diagnóstico o Situación, las Oportunidades o Problemas, los Beneficios o Implicaciones y las Soluciones o Necesidad a atender. Cada categoría utiliza un tipo diferente de preguntas, como lo muestra la Ilustración 5.

**Ilustración 5 - Tipos de preguntas para la metodología DOBS-SPIN**


La información de este ejercicio se presenta normalmente clasificada en una matriz de dos ejes como la que muestra la Tabla 3. Las columnas corresponden a los conceptos DOBS-SPIN, pero también es importante establecer sobre qué preguntar, es decir, sobre qué categorías de análisis se va a indagar y cuáles serán los temas que se usarán en las filas de la tabla. Hay muchas cosas que se deben conocer de una organización para plantear una propuesta adecuada, por lo que se sugiere preguntar sobre los temas que se muestran en la Tabla 3<sup>1</sup>, pero sobretodo, adecuar las categorías de análisis según el caso y el tipo de empresa:

**Tabla 3 - Ejemplo de una posible estructura para la metodología DOBS-SPIN**

	D S	O P	B I	S N
La Organización y su Estrategia				
Procesos Clave				
Mercadeo y ventas				
Recursos Clave				
...				

Para comprender mejor esta herramienta, utilizaremos el ejemplo del caso OK LIXTO. Esta es una organización de origen familiar, ubicada en una ciudad intermedia, dedicada a la comercialización de comidas rápidas, principalmente hamburguesas.

Existe en este segmento un alto nivel de informalidad. La empresa cuenta con cincuenta y dos empleados y la mayoría de los cargos con poder de decisión están ocupados por integrantes de la misma familia.

<sup>1</sup> Esta estructura de análisis se inspira en el modelo de la estrella de Jay Galbraith (disponible [aquí](#))

OK LIXTO cuenta con tres puntos de venta actualmente. La pregunta planteada en la ficha por el cliente es ¿Cómo incursionar en el mercado de Bogotá?

Ilustramos a continuación algunas preguntas útiles para indagar sobre cada uno de los aspectos de esta empresa:

### SOBRE LA ORGANIZACIÓN:

Para lograr un buen Diagnóstico o entendimiento de la Situación:

- ¿Cómo nació la empresa? ¿Cuánto llevan en el mercado de comidas rápidas?
- ¿Cuál es la estructura organizacional? Sus cargos, funciones y principales responsabilidades.
- ¿Cuentan con un proceso de planeación estratégica? ¿Cuál es su misión, visión y valores?
- ¿Cómo es su cultura organizacional?
- ¿Cuáles son las principales ventajas respecto a su entorno competitivo?

Para llegar a las Oportunidades o a los Problemas:

- Dentro de la planeación estratégica, ¿qué prioridades tienen para este año?
- ¿Qué recursos han apropiado para la implementación del proyecto?
- ¿Consideran que la actual estructura organizacional les permite una futura expansión a Bogotá?

- Desde el punto de vista organizacional, ¿consideran que están preparados para esa expansión?
- Las ventajas competitivas mencionadas, ¿les garantizan incursionar en el mercado bogotano?

Para conocer los Beneficios o las Implicaciones:

- ¿Consideran que los recursos apropiados son suficientes para incursionar en el mercado bogotano?
- ¿Qué dificultades les puede traer a futuro incursionar en otros mercados con la actual estructura organizacional?
- ¿Qué perjuicios económicos les puede traer el no estar preparados desde el punto de vista organizacional al incursionar en nuevos mercados?

¿El no contar con las ventajas competitivas necesarias que exige el incursionar al mercado de Bogotá, le puede traer inconvenientes?

### SOBRE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN:

Para lograr un buen Diagnóstico o entendimiento de la Situación:

- ¿Cómo es el proceso de producción? ¿Cómo ha sido el crecimiento de este proceso?
- ¿Cómo es la logística de distribución de la materia prima hacia los puntos de venta?
- ¿Cuál es el costo de esa logística?

Para llegar a las Oportunidades o a los Problemas:

- ¿Los procesos de producción se encuentran estandarizados o cuentan con alguna certificación por parte de la norma ISO 9001?
- ¿Han tenido algún problema con la distribución de la materia prima hacia los puntos de venta?

- ¿Consideran ustedes que ese proceso de logística les puede estar trayendo sobrecostos?

Para conocer los Beneficios o las Implicaciones:

- ¿Qué dificultades les puede acarrear el ingresar a otros mercados sin tener los procesos de producción estandarizados?
- ¿Al incursionar en el mercado Bogotano sin la adecuada cadena logística, les puede poner en peligro la inversión?

¿Si el proceso de logística les trae sobrecostos hoy, han estimado como será en Bogotá?

### SOBRE EL PROCESO DE MERCADEO Y VENTAS:

Para lograr un buen Diagnóstico o entendimiento de la Situación:

- ¿Cuentan con un plan de mercadeo y ventas?
- ¿Cómo han posicionado la marca en los últimos años?
- ¿Cuánto vende la industria de comidas rápidas (hamburguesas) en su ciudad?
- ¿Cuál es la participación de mercado de OK LIXTO dentro de la industria en su ciudad?
- ¿Cómo ha sido el comportamiento de las ventas?
- ¿Cuáles son los principales competidores?

Para llegar a las Oportunidades o a los Problemas:

- ¿Cómo les ha ido con las campañas publicitarias?
- ¿Han realizado estudios de mercado para incursionar en Bogotá?
- ¿De los tres puntos de venta cuál es el que menos vende, por qué?

- ¿Cuáles son las principales fortalezas de su competidor directo en la plaza?

- ¿Qué hacen ellos mejor que nosotros?

Para conocer los Beneficios o las Implicaciones:

- Nos dicen que no han tenido éxito en las campañas publicitarias y que el posicionamiento solo se basa en el voz a voz. ¿Qué consecuencias les traería al incursionar al mercado bogotano?
- ¿Cuáles consideran que son los riesgos y beneficios de incursionar en el mercado bogotano?
- ¿Qué dificultades futuras podemos tener al incursionar en nuevos mercados cuando la curva de ventas está cayendo?
- ¿Cómo impacta el retorno de la inversión de los locales, sobre la inversión de proyectos futuros?

### SOBRE LOS PRODUCTOS Y LOS CLIENTES:

Para lograr un buen Diagnóstico o entendimiento de la

- ¿Cuáles son las principales objeciones que presentan los

**Situación:**

- ¿Cuál es el producto más rentable?
- ¿Cuál es el producto que más se vende?
- ¿Cuál es la propuesta de valor hacia el cliente, qué los hace diferentes?
- ¿Cuál es la política de precios?
- ¿Cuentan con algún sistema que les permita medir el servicio al cliente?

**Para llegar a las Oportunidades o a los Problemas:**

- ¿Cuáles son las principales debilidades de los productos?
- ¿Cuál es el producto que menos se vende, por qué?

clientes?

- ¿Han perdido clientes por temas de precio?

**Para conocer los Beneficios o las Implicaciones:**

- ¿Qué consecuencias nos está trayendo hoy que la presentación de los productos no esté generando recordación de marca?

- Si se incursiona en un nuevo mercado, ¿qué dificultades se pueden presentar por no contar una estandarización del servicio en los diferentes puntos de venta?

¿Qué consecuencias futuras nos puede traer la recurrente pérdida de clientes?

**SOBRE RECURSOS HUMANOS:**

Para lograr un buen Diagnóstico o entendimiento de

**la Situación:**

- ¿Cuentan con descripciones y perfiles de los cargos?
- ¿Cómo es el clima organizacional?
- ¿Existe un plan de carrera al interior de la organización?
- ¿Existe alguna política de meritocracia al interior de la organización?
- ¿Cuentan con indicadores de rotación?

Para llegar a las Oportunidades o a los Problemas:

¿El personal tiene las competencias y las herramientas necesarias para ejercer sus funciones?

- ¿Han realizado recientemente procesos de formación en servicio al cliente?
- ¿Hay diferencias en la prestación de servicio al cliente en los diferentes puntos de venta?

- ¿Se les ha aumentado la rotación de personal?

Para conocer los Beneficios o las Implicaciones:

- ¿Qué implicaciones podemos tener al no realizar procesos de formación por competencias?
- ¿Qué dificultades podemos enfrentar sin una adecuada cultura de servicio al cliente?

¿Qué impacto tiene en la organización el aumento de la rotación de personal?

**SOBRE TECNOLOGÍA:**

Para lograr un buen Diagnóstico o entendimiento de

**la Situación:**

- ¿Cuentan con algún sistema de información que les permita apalancar la operación?

Para llegar a las Oportunidades o a los Problemas:

¿Se han presentado demoras en los procesos?

- ¿Han tenido dificultades en el proceso de domicilios?

Para conocer los Beneficios o las Implicaciones:

- ¿Qué dificultades les ha traído la demora en los procesos?

- ¿Qué consecuencias han tenido que asumir con las dificultades en el proceso de domicilios?

**Ejemplo de una posible Necesidad a plantear para el proyecto:**

¿Si le proponemos dentro del proceso de consultoría mejorar las operaciones y de imagen de marca de OK LIXTO para que a futuro puedan crecer en otros mercados de manera exitosa, ustedes tomarían la decisión de trabajar con nosotros?

Como se mencionó anteriormente, los problemas de la empresa cliente obtenidos a través de la metodología SPIN (en especial a través de las preguntas de problema) resultan un insumo importante para esta etapa de la metodología. En el ejemplo de análisis SPIN en la Tabla 4, se presenta la información del caso de estudio OK LIXTO.

Después de la discusión y aclaración de todos los desafíos es importante determinar si los diferentes participantes perciben los problemas del mismo modo, de lo contrario éstos deberán ser reformulados.

Tabla 4 - Ejemplo de Análisis SPIN para la empresa OK LIXTO

	SITUACIÓN	PROBLEMA	IMPLICACIÓN	NECESIDAD
Organización	<p>Empresa familiar en Bazú.</p> <p>Producción y venta de comida rápida.</p> <p>Desde el año 1980.</p> <p>Facturación anual: 4,000 millones COP.</p> <p>Crecimiento acelerado.</p> <p>Desean expandirse a nivel nacional.</p>	<p>No conocen el mercado nacional.</p> <p>El mercado local es muy informal.</p> <p>Información financiera no se divulga apropiadamente a lo largo de la organización.</p>	<p>Alto riesgo de expandirse de forma inadecuada.</p> <p>Creación de presupuestos, proyectos estratégicos y ofertas se hace con información limitada.</p>	¿Cómo organizar las operaciones de la empresa para hacer posible una futura expansión?
Producción	<p>Fábrica propia de tratamiento de carnes.</p> <p>Insumos de excelente calidad.</p> <p>Pequeña cocina dedicada a domicilios.</p>	<p>Ineficiencias en el proceso productivo.</p> <p>No existen fichas de procedimientos formales que permitan homogeneizar la calidad del servicio en los puntos de venta.</p> <p>Capacidad es limitada.</p> <p>Centro de distribución no es utilizado de manera adecuada.</p>	<p>Rentabilidad menor.</p> <p>Reprocesos e ineficiencia en los procesos operativos.</p> <p>Tareas incompletas.</p> <p>No tienen capacidad de crecimiento.</p>	
Mercadeo y Ventas	<p>La empresa tiene 3 puntos de venta y un centro de distribución para los domicilios.</p> <p>Estrategia publicitaria principal es el "voz a voz".</p> <p>Las promociones son diseñadas por el dueño.</p> <p>Los pedidos de domicilios se hacen por teléfono.</p> <p>Número de productos en la carta se han triplicado desde el 2012.</p> <p>Alta popularidad / referente cultural en Bazú.</p>	<p>No hay una estrategia definida de comunicaciones.</p> <p>No se cuenta con un profesional que diseñe las campañas de mercadeo.</p> <p>No se tiene claridad sobre los atributos de la marca que los clientes valoran.</p> <p>Centro de atención telefónica no da abasto para satisfacer la demanda actual.</p> <p>La empresa no tiene presencia en redes sociales, ni página web.</p> <p>No se tienen alianzas con aplicaciones para repartición de domicilios.</p> <p>Experiencia del cliente varía en cada local.</p> <p>Los fines de semana no se satisface la demanda debido a la falta de capacidad.</p>	<p>Se pierde la oportunidad de atraer nuevos clientes.</p> <p>Menores ingresos</p> <p>Pérdida de clientes.</p> <p>Reputación e Imagen corporativa se ven perjudicadas.</p> <p>Difícil dar a conocer la marca y los productos entre clientes jóvenes debido a la falta de presencia online.</p>	
Recursos humanos y tecnológicos	<p>La empresa cuenta con 60 empleados (35 en tareas operativas, puntos de venta y cocina; 19 en la planta y 4 en labores administrativas).</p> <p>Empleados con mucha antigüedad.</p>	<p>No existen manuales ni programas de capacitación para los empleados.</p> <p>Hay múltiples funciones en cabeza de un solo empleado.</p> <p>No hay seguimiento a los trabajadores ni evaluaciones de desempeño.</p> <p>Cultura organizacional es muy cerrada a la implementación de nuevos sistemas de información.</p> <p>Resistencia frente a la implementación de tecnologías por parte de los empleados y directivos.</p> <p>No se cuenta con sistemas de información y digitalización de la información.</p>	<p>Baja captación de clientes.</p> <p>Bajo fortalecimiento y proyección de la identidad de marca.</p> <p>Baja comunicación de los diferenciadores de la marca.</p> <p>Se compromete el desarrollo de la estrategia comercial.</p>	

### 1.2.2. El análisis de los problemas identificados:

Luego de un entendimiento común de todos los desafíos, el análisis se presenta en un diagrama o un árbol de problemas. En el árbol se deben expresar las relaciones y jerarquía entre todos los retos identificados. Un problema nunca es una percepción negativa aislada, se relaciona con otros problemas.

Para armar el árbol de problemas se recomienda lo siguiente:

- Hacer el inventario de todos los problemas identificados.
- Los que no son causa de otros problemas, deben ir en la parte superior del diagrama y a partir de éstos, armar el árbol estableciendo la jerarquía de causa y efecto hasta identificar los problemas base.
- Diagramar la relación causa-efecto de las relaciones.

Puesto que este diagrama de problemas surge de la interpretación que los integrantes del grupo hagan de la información obtenida, se recomienda que la construcción de dicho esquema cuente con la participación de todos los integrantes del grupo de consultores. Es así como todo el grupo llega a un consenso sobre la jerarquización de los problemas (cuáles son más importantes y cuáles no), así como las relaciones de causalidad entre ellos. Así mismo, este diagrama jerarquizado se contrastará posteriormente con el cliente potencial, quien lo retroalimenta de tal forma que haya común acuerdo entre la empresa cliente y el equipo consultor respecto a la naturaleza, gravedad e implicaciones del problema a tratar.

La Ilustración 6 muestra la diagramación del árbol de problemas para el caso de estudio OK LIXTO.

Ilustración 6 - Árbol de problemas – Caso OK Lixto



Una vez se ha realizado el árbol de problemas, el consultor podrá evidenciar cuáles son las principales causas raíz. Esta agrupación facilita la identificación gráfica de dónde se origina la mayor cantidad de problemas y cuáles de esas causas son las más críticas para la organización.

### 1.2.3. *El análisis de posibles victorias*

Posterior a la creación del árbol de problemas, el grupo se enfocará en traducirlos en posibles victorias concretas. Debe quedar claro que, en esta etapa, no se están describiendo los pasos a realizar en el proyecto de consultoría, sino simplemente se están formulando un universo de logros y posibilidades de acción que podrían ser alcanzados para dar solución a los problemas encontrados.

Es por esto que se recomienda que las victorias formuladas en esta etapa sean sensibles a las necesidades expuestas por el cliente. Hacer un detallado análisis de las victorias permite identificar los diferentes campos de acción y aumenta las posibilidades de éxito de la consultoría.

Este paso –posterior al análisis de los problemas– incluye:

- a. Traducción de las situaciones negativas en el árbol de problemas a un estado positivo posible de ser alcanzado (victorias). Por ejemplo, la insatisfacción de los funcionarios de la planta operativa se podría traducir en mejoras en la producción y bienestar de los funcionarios de la planta.
- b. Utilizar las necesidades identificadas en el método SPIN para plantear los objetivos que estructurarán el proyecto.
- c. Verificación de la jerarquía de los objetivos (¿Qué resulta más importante para la organización en este momento? ¿Cuál aportará mayor valor?)
- d. Visualización de las relaciones causa-efecto a través de un diagrama, tal como se ilustra en la figura.
- e. De ser posible, socializar con el cliente el análisis de los árboles de problemas y posibles victorias, genera un *feedback* que permite pulir el entendimiento de estos. Con la retroalimentación que se brinde en esta etapa, el equipo puede estar más capacitado para proponer soluciones sensibles y eficaces a la problemática identificada, de acuerdo con la percepción de los mismos clientes.

En esta segunda etapa es de suma importancia la participación de todos los actores. Los ejercicios de traducción de problemas en objetivos y la discusión de verificación de la jerarquía crean consenso entre las partes, dejando espacio a la formulación de nuevos retos.

Siguiendo con el ejemplo de OK Lixto, la Ilustración 7 muestra un ejemplo árbol de posibles victorias:

Ilustración 7 - Árbol de posibles victorias – Caso OK Lixto



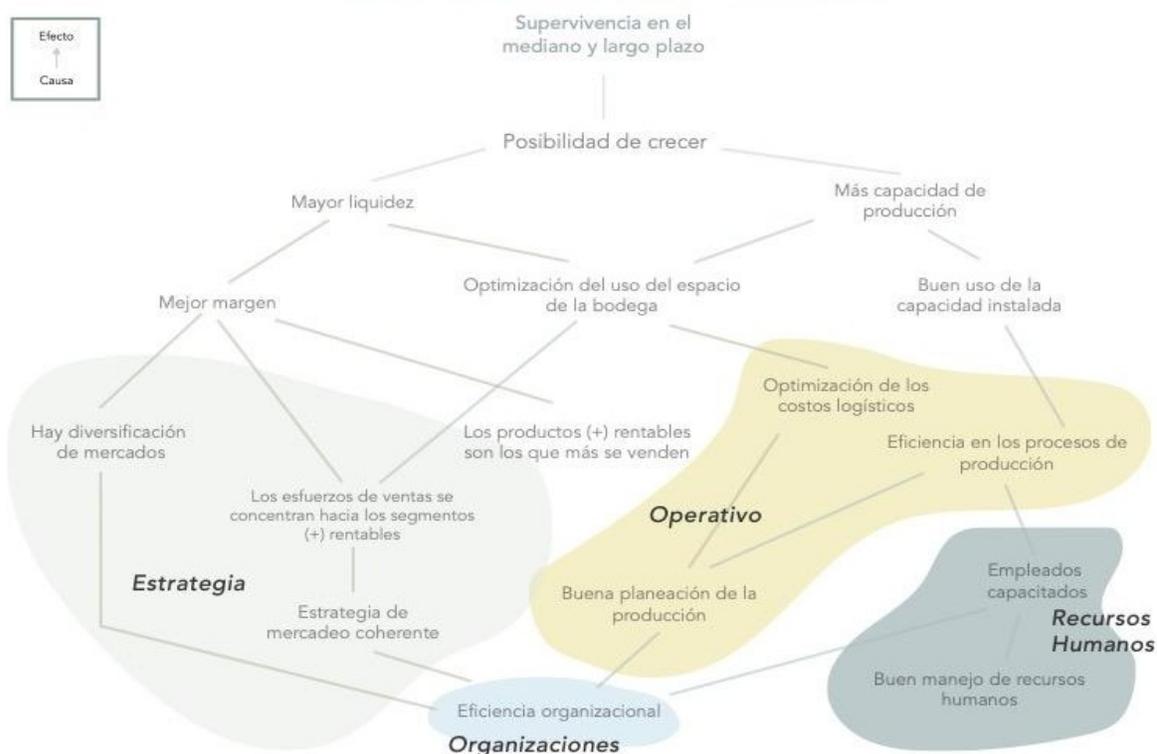
Por lo general, el árbol de posibles victorias ilustra muchas metas que no se podrán cumplir al mismo tiempo, lo cual implica priorizar y tomar algunas decisiones. Algunas victorias pueden ser poco realistas, demasiado ambiciosas, o no viables en el contexto de una intervención en un tiempo delimitado, de modo que deben plantearse otras soluciones para el problema en cuestión. Sin embargo, todas las formas posibles para dar solución futura a cada situación se deben considerar para lograr un entendimiento general y completo.

#### 1.2.4. Análisis de alternativas

Después de mapear el conjunto de posibles victorias para la situación futura deseada, se agrupan, priorizan y delimitan las posibles intervenciones para alcanzarla. En el proceso de análisis de la ejecución es necesario:

- Identificar los objetivos que contribuyen a la satisfacción de un objetivo mayor.
- Elegir una estrategia alcanzable para la intervención con los recursos disponibles (tiempo y conocimiento).
- En el proceso de agrupamiento y alcance tengan en cuenta que se busca contribuir al máximo a un objetivo general, considerando las prioridades de los interesados, las limitaciones y posibilidades de la organización.

Ilustración 8 - Diagrama de clustering – Caso OK Lixto



En el diagrama de posibles victorias, aquellos que comparten la misma naturaleza pueden ser agrupados, como lo muestra la Ilustración 8 para el Caso OK Lixto. Los grupos no deben ser demasiado amplios ni estrechamente definidos. Esto se referirá luego a la identificación y selección de estrategias posibles hacia la realización de todos o algunos objetivos. Las agrupaciones se harán basándose en la similitud de las posibles actividades futuras o en el área de conocimientos común necesaria.

Luego, se determina el alcance y se elige un conjunto de estrategias que conducirán a cumplir con el objetivo general. Los objetivos poco realistas deben ser excluidos y aquellos que sean incluidos, deben manifestar prioridad en su cumplimiento. Deben tener presente la diferencia entre los objetivos de la organización (el cliente) y los de consultoría (Consultandes). Los criterios de inclusión deben ser elegidos y acordados en consenso por todas las partes interesadas.

El diagrama anterior muestra la fragmentación de la necesidad del cliente y los sub-grupos de problemas u oportunidades relacionadas. Para revisar que esta subdivisión es apropiada, cada grupo puede: (i) identificar indicadores de resultados y (ii) las actividades (metodología) para alcanzarlos.

Para limitar el alcance del proyecto de consultoría se recomienda enfocar la propuesta sólo a uno de los subgrupos identificados en el diagrama.

### 1.3. Formulación de la pregunta principal

La pregunta principal es el producto de todas las etapas del proceso de análisis descrito previamente. Del agrupamiento prioritario escogido en el punto anterior se desprende la necesidad del proyecto y por ende la pregunta principal a la cual la consultoría deberá aportar una respuesta.

En esta etapa del proyecto, es valioso que se haga una reunión con el cliente para explicar o ampliar algunos elementos contemplados en los análisis. La pregunta principal se escribe con el cliente y en palabras del cliente.

Ejemplos de pregunta principal:

- ¿Cómo preparar y fortalecer la compañía para su expansión en Bogotá?
- ¿Cómo definir la estrategia de gobierno corporativo y cómo implementar un plan que asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa?
- ¿Cómo incrementar la eficiencia de los procesos en el área de operaciones en una sede de la compañía?

De la pregunta principal del proyecto se deriva el objetivo general para que, al final del proyecto, la respuesta que el equipo consultor le vaya a presentar al cliente esté totalmente alineada con la propuesta contratada.

#### 1.3.1. Definición del alcance de la consultoría

La propuesta de consultoría es el ofrecimiento concreto que se le hace al potencial cliente. Es un documento crucial para el futuro desarrollo de la misma. En el caso que se logre vender la propuesta, ésta se convierte en la carta de navegación para el desarrollo de la consultoría.

Como primer criterio para su desarrollo, la propuesta debe responder a la necesidad manifestada por parte de la empresa, en cuanto a sus objetivos, resultados y alcance. La misma debe ser clara, convincente y mostrar la solidez técnica del equipo consultor.

Para la elaboración de una propuesta sólida, se requiere una exploración contundente y exhaustiva de la información sobre la necesidad y/o institución. Ese análisis parte de la información manifestada en un primer perfil del proyecto, términos de referencia o conversación verbal expresada por parte de la empresa interesada. Esta información se complementa con investigaciones en Internet sobre la compañía, investigaciones sobre casos similares y conceptos o modelos relacionados con la necesidad manifestada.

Los elementos fundamentales de una propuesta son:

- a) Formulación del objetivo general.
- b) Formulación de los objetivos específicos.
- c) Los modelos conceptuales para utilizar.
- d) Definición de la información requerida para el desarrollo del proyecto.

A continuación, se describen en detalle estos elementos:

### 1.3.2. Formulación del objetivo general

El objetivo general va enfocado hacia el resultado al que va a contribuir la propuesta. Para su formulación, tengan en cuenta que:

- La creación de valor o beneficio esperado de la consultoría quede evidente, es decir el ¿Para qué? (apóyense en las palancas de valor en la consultoría enunciadas en la Ilustración 9<sup>2</sup>)



- Se explicita el medio, es decir, el cómo se va a obtener esa creación de valor. Este es el entregable final (una estrategia, un modelo, una herramienta, una investigación, etc.)
- Se contextualiza, es decir, se precisa el área de la administración en la cual se enfoca el medio (una estrategia comercial, un modelo de costos, una herramienta que mida la satisfacción del cliente, etc.)
- El alcance: el ámbito geográfico en donde se van a ver los resultados del proyecto (i.e. Bogotá, ciudades principales, Colombia, xx país, etc.)

Es así como el objetivo general de la propuesta de consultoría se debe formular primero con un **verbo** que precise el **medio** (i.e. diseñar una estrategia), después el **contexto** (i.e. de comunicación), la **creación de valor** (i.e. para que 'la organización XX' pueda mejorar su posicionamiento) y por último el **alcance** (i.e. en Bogotá).

### 1.3.3. Formulación de los objetivos específicos

Cada pregunta subordinada, tendrá un objetivo específico (OE). Los objetivos específicos son fundamentales para la estructuración de la propuesta. Los objetivos específicos definen los

<sup>2</sup> Triana, Uribe & Michelsen, Ltda.

análisis o preguntas subordinadas que se requieren para alcanzar el objetivo general y responder la pregunta general que ha formulado el cliente.

Generalmente la propuesta tendrá de tres a cuatro objetivos específicos. El desarrollo de los objetivos específicos en su conjunto debe resultar en alcanzar el propósito general propuesto.

La coherencia entre el objetivo general (OG) y los objetivos específicos (OE) se demuestra en el alcance de éstos. Es decir, la suma de los OE debe dar como resultado el alcance del OG. Por ello, se formulan de manera que cumplan con el criterio de sean mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos (**MECE**).

Los objetivos específicos fijan metas intermedias a alcanzar para el desarrollo exitoso del proyecto, dentro del alcance definido. En este sentido, no son actividades, son metas volantes. Recuerde que los verbos como: investigar, analizar, estudiar entre otros, están orientados a las actividades, no a los objetivos. Se recomienda el uso de verbos que permitan responder a las preguntas subordinadas de tipo cuáles y cómo.

Algunos ejemplos de objetivos específicos correctos se presentan en la Tabla 5.

**Tabla 5 - Ejemplos de objetivos específicos correctamente formulados**

<b>Para un proyecto cuyo objetivo general es:</b>	<b>Posible formulación de objetivos específicos:</b>
Diseñar un sistema de medición de la productividad que permita optimizar costos y mejorar procesos logísticos de Multiprocesos SAS.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir la estructura de costos de la compañía por proceso logístico.</li> <li>2. Desarrollar un modelo que permita la optimización de los costos y procesos.</li> <li>3. Establecer indicadores de desempeño para monitorear la productividad de la empresa.</li> </ol>
Reestructurar el sistema de costos para Oil Inc. para que contribuya a la efectiva planificación del proceso productivo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rediseñar el proceso productivo</li> <li>2. Ajustar los roles y responsabilidades para ejecutar el nuevo proceso</li> <li>3. Diseñar una nueva estructura de costos para Oil Inc, que ayude a optimizar el proceso productivo.</li> </ol>
Diseñar una estrategia comercial por segmentos para la nueva línea de mascotas que permita a Concentrados SAS posicionarse en la mente del cliente en la ciudad de Bogotá.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir los diferentes segmentos en el mercado de mascotas, sus necesidades e incidencia en ventas.</li> <li>2. Definir la propuesta de valor de Concentrados SAS para los segmentos más representativos del mercado.</li> <li>3. Diseñar un plan de mercadeo y ventas para cada segmento.</li> <li>4. Ajustar el proceso de CRM y la estructura organizacional para ejecutar el plan de mercadeo y ventas</li> </ol>
Diseñar una estrategia de mercado para que la empresa Viajes a la Luna pueda desarrollar una relación estratégica y estructurada con las agencias de viaje en Bogotá.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir la estrategia de posicionamiento más adecuada para el segmento de agencias de viaje.</li> <li>2. Definir la propuesta de valor más atractiva para el segmento que ofrece el portafolio de productos y servicios</li> <li>3. Diseñar los incentivos y apoyo de <i>trade marketing</i> apropiados para el canal.</li> <li>4. Diseñar la estrategia de publicidad conjunta con las agencias de viaje para la divulgación de la propuesta de valor en el consumidor final.</li> </ol>

La Tabla 6 muestra a su vez algunos errores comunes en la formulación de los objetivos específicos:

**Tabla 6 - Ejemplos de errores comunes en la formulación de objetivos específicos**

Error común	Ejemplos de objetivos mal formulados
Objetivos específicos redactados como una actividad (es decir como un medio y no un fin).	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Investigar las tendencias nacionales e internacionales de la industria de concentrados para mascotas.</li> <li>· Analizar las fortalezas de la empresa para plantear una propuesta de valor contundente.</li> <li>· Analizar el modelo de negocio de Viajes a la Luna y su entorno competitivo.</li> <li>· Analizar el proceso actual de ventas de la empresa y sugerir mejoras.</li> <li>· Estudiar las prácticas comerciales de los principales productores de concentrados.</li> </ul>
Objetivos que se salen del alcance del proyecto. Por ejemplo, Consultandes no hace investigación de mercados exhaustivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Capacitar a todos los trabajadores de planta en metodologías ágiles para alcanzar indicadores de productividad cada vez más elevados.</li> <li>· Realizar una investigación de mercados para determinar la viabilidad del segmento escogido por la empresa.</li> </ul>
Objetivos específicos redactados como indicador de éxito del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Incrementar el nivel de monitoreo de los trabajadores.</li> </ul>
Objetivos específicos que no son MECE (se solapan o no permiten alcanzar el objetivo general)	
Objetivos específicos demasiado amplios, que parecen un objetivo general	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Diseñar un sistema de planeación para el proceso productivo de Oil Inc.</li> </ul>
Objetivos imposibles de alcanzar, irreales	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Efectuar un benchmarking de modelos de costos que utilizan empresas del mismo sector.</li> </ul>

### 1.3.4. Identificación de los modelos conceptuales

Cada objetivo específico formulado requiere de un conjunto de análisis para poder tener todos los insumos que permitan sustentar la respuesta. Por ejemplo: para comprobar si un mercado internacional es llamativo para la exportación de los productos de la compañía, se requiere evaluar el atractivo del mercado según el sector de interés, el posicionamiento de la empresa y la estrategia competitiva existente por parte de otras organizaciones. Estos son los análisis requeridos para alcanzar el objetivo específico.

Una conceptualización exitosa del proyecto simplifica su entendimiento, da lógica a su estructura de desarrollo y muestra un camino claro para alcanzar el objetivo planteado (método de trabajo y actividades a realizar). Esta conceptualización implica identificar uno o varios **modelos conceptuales** y/o combinaciones de estos (*frameworks*) que enfatizan los elementos centrales del problema, permitan realizar los análisis identificados e ir construyendo la respuesta del equipo consultor.

Un modelo conceptual se construye a partir de una abstracción de la situación en particular y generalmente se relaciona con un campo funcional del conocimiento. Para cada campo de acción existen modelos establecidos que pueden ser útiles para guiar la aproximación metodológica de la propuesta de consultoría.

Algunos ejemplos de modelos conceptuales son:

- Para **mercadeo**: el modelo de STP marketing de Philip Kotler, el Boston Consulting Portfolio para clasificar el portafolio de productos en su mercado;
- Para **estrategia**: el diamante de Porter para el análisis del entorno competitivo de la organización, la cadena de valor para analizar el negocio, el Balanced Scorecard para analizar la alineación estratégica;
- Para **cambio organizacional**: el modelo de los seis mecanismos de coordinación de Mintzberg, el modelo de aprendizajes en ciclos de Argyris, el modelo de sistemas viables de Stafford Beer.

Las páginas web [MindTools.com](http://MindTools.com) y [ProvenModels.com](http://ProvenModels.com) les serán de utilidad para seleccionar modelos conceptuales. Una simple búsqueda por Google con una palabra clave relacionada con el modelo que buscan les servirá como complemento. Utilicen su mejor criterio para seleccionar estos marcos conceptuales pues los tendrán que justificar.

En forma complementaria a la identificación de modelos conceptuales relevantes para la estructuración de la propuesta, los consultores deberán revisar literatura sobre los modelos inicialmente seleccionados para profundizar en su aplicación para así verificar que responde a la pregunta de la consultoría. Por otra parte, deberán identificar casos de análisis en ProjectPedia que sirvan de referente para el proyecto a desarrollar.

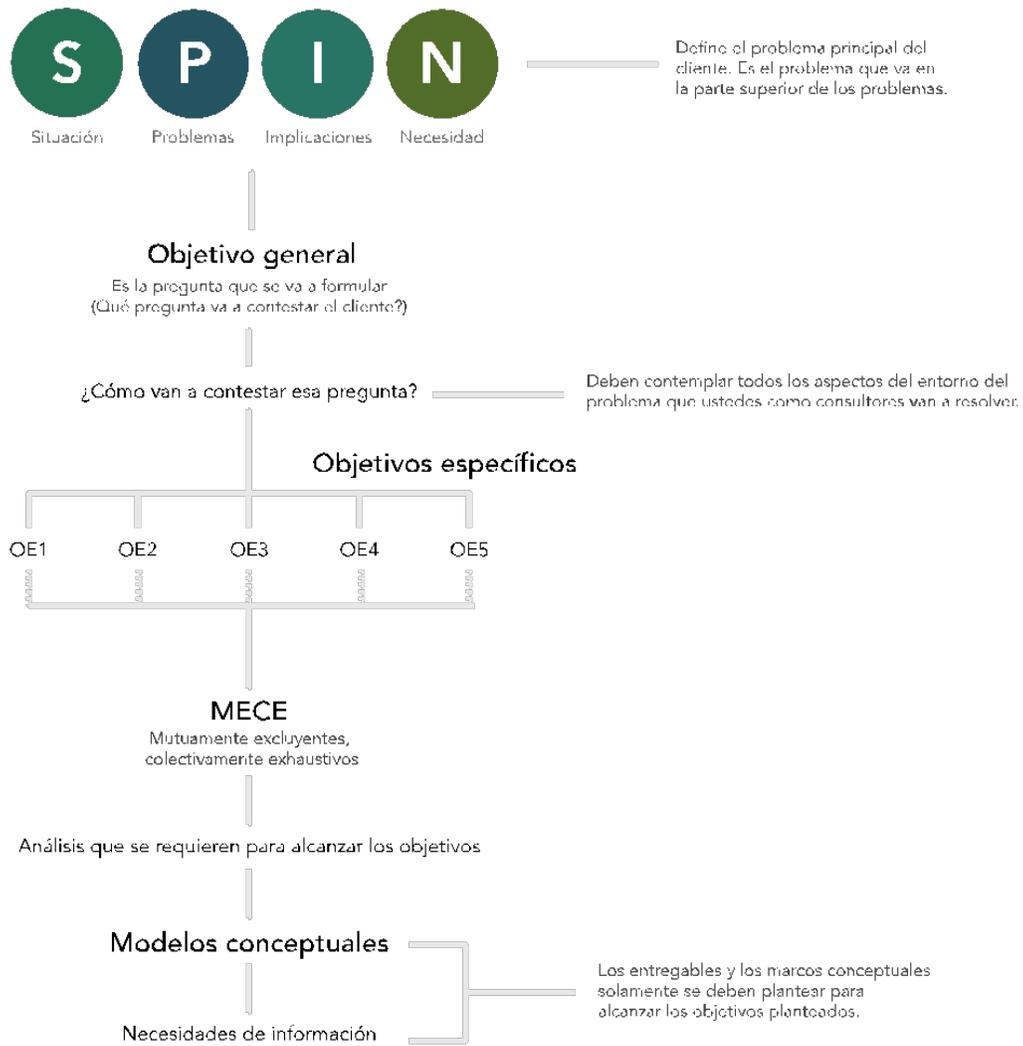
También se recomienda consultar las páginas web de las consultoras líder en el sector, como son: Accenture, Boston Consulting, EY, KPMG, Gartner, McKinsey, entre otras, estas firmas constantemente contribuyen a la gestión del conocimiento con modelos y estudios que son de gran utilidad.

### *1.3.5. Definición de la información requerida para el desarrollo del proyecto:*

Una vez se precisa la necesidad del cliente, se formula el objetivo de la consultoría, sus objetivos específicos y la metodología a seguir durante este proceso, el consultor debe definir qué información requerirá para adelantar su trabajo. Estos requerimientos de información son todos los insumos que se deben recopilar ya sea por fuentes primarias o secundarias para poder realizar los análisis.

En la Ilustración 10 se resume todo el proceso descrito en esta sección. Para formalizar este proceso, se requiere finalmente redactar una Propuesta de Consultoría que resuma los acuerdos alcanzados entre el equipo consultor y el cliente, y que debe cumplir con ciertas características para que sea efectiva. En el Capítulo III, sección 6 se describen las características de este documento y su estructura.

**Ilustración 10 - Síntesis del proceso de preparación de la propuesta**



## ETAPA 2: DESARROLLO DEL PLAN DE ACCION.

---

En esta etapa se busca que el equipo consultor inicie su proyecto de consultoría sobre buenas bases. Lo anterior incluye planear las actividades a desarrollar de tal manera que pueda cumplir con la meta esperada en los tiempos definidos, generar los análisis que permitan establecer un diagnóstico integral de la necesidad del cliente y construir una dinámica de relacionamiento que involucre al cliente en el día a día del proyecto de consultoría.

Así mismo, se busca orientar la ejecución del proyecto enfocándose en los resultados propuestos, de tal manera que los consultores realicen de forma efectiva las tareas y actividades planeadas, para construir la respuesta del equipo consultor a la necesidad detectada por el equipo.

En la etapa 2, desarrollo del plan de acción, se plantean dos sub-etapas adicionales que serán explicadas en los párrafos siguientes, en el siguiente orden:

- a. Análisis del contexto de la organización
- b. Construcción de alternativas de solución. (desarrollo de los OE's).

### 2.1. Análisis del contexto de la organización

Antes de iniciar los análisis específicos relacionados con el objetivo de la consultoría, es necesario profundizar en los análisis de entendimiento de la organización y su sector de actividad, y así tener mayor perspectiva sobre la necesidad manifestada por el cliente.

Esto es prioritario para cualquier proyecto independientemente del área a desarrollar, dado que es importante conocer a profundidad el entorno donde se ejecutará el proyecto e identificar y manejar las condiciones externas que podrían afectarnos en la ejecución del mismo. Así mismo, es necesario profundizar en el entendimiento de la capacidad de respuesta de la organización y las condiciones internas en las que el proyecto será implementado.

Los modelos que se elijan para realizar estos análisis son herramientas que nos ayudan a ordenar los datos y la información y a generar un camino estructurado que permita encontrar la respuesta a la necesidad del cliente y priorizar las actividades que en conjunto nos permitirán alcanzar los objetivos planteados. En esta sub-etapa, se sugieren tres análisis:

- a. Análisis del modelo de negocio de la organización.
- b. Entorno competitivo y análisis de competitividad.
- c. Análisis de las partes interesadas en el proyecto.

A continuación, se describen los análisis sugeridos.

### 2.1.1. *Análisis del modelo de negocio de la organización*

El primer análisis que se recomienda realizar es cómo la organización crea valor y cuáles son sus capacidades organizacionales. Para ello, el modelo de negocios (ej. CANVAS) o la cadena de valor de Porter dan rápidamente al equipo consultor la posibilidad de conocer cómo se han estructurado los recursos, procesos, macro actividades y actividades.

Así mismo, un análisis de los principales indicadores financieros de la organización da una indicación de su capacidad para asignar recursos al proyecto.

De estos dos análisis, se puede ir completando adicionalmente el DOFA, a nivel de hipótesis a validar más adelante en el proyecto, identificando las fortalezas y debilidades que tiene la organización en la creación de valor. Las oportunidades y amenazas se completarán más adelante con otros análisis.

### 2.1.2. *Entorno competitivo y análisis de competitividad*

Se entiende como entorno competitivo, las tendencias que afectan la sostenibilidad de la empresa y/u organización y las variables que influyen en la rentabilidad del proyecto para el cliente. Lo que se busca entender y sustentar es por qué la empresa tuvo la necesidad de emprender el proyecto y cuál es su importancia relativa dentro de la industria.

Para ello, se sugiere apoyarse en los modelos de las cinco fuerzas de Porter y el PESTAL para realizar los siguientes análisis e identificar las fuerzas del entorno de alto impacto y que generan una alta incertidumbre a tener en cuenta al momento de sugerir estrategias para el negocio:

- Mercados más importantes: identifique las características de los mercados (de exportación, nacionales y regionales) en cuanto a su ubicación, estructura, tamaño, grado de madurez, cadena, actores más importantes, etc.
- Tendencias en el mercado: determine las tendencias en el mercado caracterizadas en el punto anterior, como participación de mercado, crecimiento de la demanda, comportamiento de precios, comportamiento de proveedores, nuevos empaques, nuevas modalidades de transporte, nuevos tipos de productos (sustitutos y complementarios), nueva legislación, etc. Identifiquen los factores determinantes de las tendencias.
- Normatividad que afecta el negocio: identifique la normatividad nacional o internacional que puede facilitar o limitar el desarrollo de los negocios en el sector. Identifica qué instituciones y qué entidades vigilan o regulan las diferentes actividades de la empresa.
- Clientes: identifique las características (perfiles) de los principales clientes y su importancia relativa para el negocio. Las características de los clientes orientan la identificación de los “nichos” de mercado. Se debe distinguir a los clientes potenciales y también a los competidores que los están atendiendo.

- Competidores: identifique las características (ubicación, tamaño, etc.) de los principales competidores, su impacto en el mercado y cómo afecta a la empresa. Determine la posición de las empresas con respecto a sus competidores
- Factores de competitividad: determine los factores críticos de competitividad del mercado y sus niveles (precio, calidad, transporte, promoción, lugar, servicio, desarrollo tecnológico).

Concluyan cuáles son las barreras y oportunidades del contexto de competitividad con base en los análisis anteriores. Identifiquen los puntos críticos a tener en cuenta a la hora de desarrollar el proyecto de consultoría. Cuantifíquenlos de 1 a 5 (donde 1 es una fuerza débil y 5 una fuerza fuerte) teniendo en cuenta la situación particular de la empresa y completen el análisis DOFA en lo que tiene que ver con oportunidades y amenazas.

### 2.1.3. *Análisis de las partes interesadas del proyecto*

El análisis de los intereses personales y profesionales de las partes involucradas (*stakeholders*) en el proyecto es importante para el manejo de la interlocución con el cliente durante la ejecución de la consultoría. También, a la hora de plantear las alternativas y “vender” los resultados del proyecto, es importante entender las políticas e intereses al interior de la organización del cliente para maximizar la satisfacción del mismo sobre los resultados de la consultoría. Como partes interesadas se pueden identificar actores al interior y en el entorno de la empresa u organización.

A continuación, se plantea un listado de chequeo para identificar las partes interesadas en el proyecto y sus posibles intereses personales y/o profesionales. Se reitera que para cada caso los actores mencionados pueden tener más o menos relevancia (se pueden considerar en el análisis de actores adicionales):

#### 1. Actores Internos

- Interlocutor de la empresa: ¿Qué posición ocupa dentro de la organización? ¿Cuál es el alcance de sus decisiones? ¿Cuál es la importancia relativa del proyecto dentro de las actividades del interlocutor?
- Directivos de la empresa: ¿Bajo cuál subdirección se ubica el proyecto en la empresa/organización? ¿Cuál es su vínculo con el proyecto? ¿Cuál es la importancia relativa del proyecto dentro de las actividades de la empresa?
- Otros funcionarios de la empresa: ¿Qué otros departamentos de la empresa/institución tienen relación con el proyecto? ¿Cuál es su relación? ¿En qué medida influyen los resultados del proyecto en otros departamentos? ¿Cómo pueden contribuir a la construcción de los resultados desde su posición?

## 2. Actores Externos

- Clientes: ¿Cómo afecta el proyecto a los clientes? ¿Cuáles serán los beneficios del proyecto para los clientes? ¿Qué riesgos conlleva el proyecto para los clientes?
- Proveedores/Contratistas: ¿Cómo afecta el proyecto a los proveedores/contratistas? ¿Cuáles serán los beneficios del proyecto para ellos? ¿Qué riesgos conlleva el proyecto para éstos?
- Entidades de vigilancia, control y regulatorias: ¿Cuál normatividad tiene influencia en el proyecto? ¿Cómo afecta la normatividad el proyecto?
- Competidores: ¿A cuáles competidores afectarán los resultados del proyecto? ¿Qué consecuencias conllevarán los resultados del proyecto para los competidores? ¿Qué tan sensible es el proyecto en términos de riesgos para los competidores?
- Comunidad: ¿Cómo se ve la comunidad local, regional o nacional afectada con el proyecto? ¿Cómo se pueden ver afectados sus intereses o cómo estos pueden influenciar el desarrollo del proyecto?
- Otros: ¿Qué otras partes interesadas tendrán relación con el proyecto? ¿Cuál es su interés?, ¿Cómo pueden influir estos intereses en el desarrollo del proyecto?

Con base en el análisis de los intereses de las partes involucradas, se deben priorizar los 3 actores de mayor incidencia en el desarrollo exitoso del proyecto y en la aceptación de los resultados de la consultoría, y plasmarlos en el diagrama de influencia de los stakeholders, en donde se mapean dos variables: grado de influencia (alta vs. baja) y postura frente a los resultados del proyecto (a favor vs. en contra). Hagan un análisis posterior sobre la postura de los stakeholders con respecto a los resultados del proyecto. Si el resultado de este análisis indica que existen *stakeholders* con alta influencia y en contra del proyecto, se debe revisar con el patrocinador del proyecto este resultado, para asegurar su compromiso en minimizar este posible impacto en el proyecto, el cual puede incidir en su culminación exitosa.

### 2.2. Construcción de alternativas de solución

Una vez entendido el contexto del proyecto desde el punto de vista de las capacidades internas, las fuerzas del entorno y las partes interesadas a involucrar en el proyecto, la atención del equipo consultor se puede enfocar en levantar la información necesaria para generar un diagnóstico según la naturaleza del proyecto y los objetivos específicos planteados (por ejemplo, de la propuesta de valor, de los procesos internos, del clima organizacional, etc.).

Para la construcción de alternativas de solución (desarrollo de los objetivos específicos), el consultor debe realizar dos pasos:

- a. Levantamiento de información relevante.
- b. Análisis de la información recolectada.

### 2.2.1. Levantamiento de información relevante

El alcance de los objetivos específicos se logra con la realización de actividades concretas definidas en la propuesta a partir de los modelos conceptuales seleccionadas y concertadas con el cliente en el Kick off. Una de ellas es el levantamiento de información relevante.

En este punto de la consultoría, el equipo consultor se encuentra confrontado a una gran variedad de aproximaciones. La Ilustración 11 presenta algunas herramientas que aplican para este levantamiento:

Ilustración 11 - Herramientas para el levantamiento de información.



#### 1. Fuentes de información

En el mejor de los casos, toda o parte de la información que se necesita ya existe; en este caso, basta con identificar dónde se encuentra. Se recomienda hablar con expertos, como el mismo empresario (experto en el sector), o un profesor especializado (experto en el campo de la administración) para identificar la fuente de información secundaria. Si el equipo consultor no encuentra la respuesta a su pregunta entre las fuentes de información secundaria, debe recolectar la información con fuentes primarias: consumidores (actuales y/o potenciales), proveedores, competencia, o cualquier otra fuente identificada.

#### 2. Métodos de aproximación

Un equipo consultor serio se preocupa por multiplicar los métodos de aproximación al terreno con el fin de incrementar el grado de confiabilidad de los resultados encontrados. Entre las aproximaciones más usadas para recolectar información, se destacan cinco: la observación, la entrevista, el *focus group*, las encuestas y la experimentación.

- **La observación.** La ventaja de este método es que permite detectar de forma óptima los comportamientos estudiados. Sin embargo, la observación debe ser combinada con otras técnicas de recolección de información. Por ejemplo, para determinar si la observación por sí sola no brinda ninguna información sobre la opinión, las motivaciones o la imagen que tienen los clientes o consumidores de un producto o servicio.
- **La entrevista.** Esta se realiza con personas consideradas expertas en el tema de interés. Permite identificar *insights* o pistas y precisar intuiciones del equipo. Las entrevistas deben apoyarse sobre guías de entrevista. Una buena guía de entrevista es considerada como

uno de los elementos claves para el desarrollo exitoso del proyecto. Se recomienda transcribir todas las entrevistas grabadas o, por lo menos, elaborar un acta después de cada encuentro en el marco del proyecto.

- **El focus group.** En esta aproximación, se reúnen unas diez personas de la población objetivo en un entorno en que se sientan cómodas para discutir sobre un concepto, un producto, una empresa, etc. Los aportes, generalmente grabados, son analizados a profundidad en una etapa posterior.
- **La encuesta.** Esta se aplica a una muestra con un alto grado de representatividad de la población objetivo y permite recolectar información sobre perfiles socio-económicos, actitudes, opiniones, motivaciones y comportamientos.
- **La experimentación** consiste en manipular en un ambiente controlado unas variables y en implementar unos estímulos para identificar los efectos que estos producen. Este método permite comprobar o refutar hipótesis.

Para más información sobre los métodos de recolección de información, se recomienda consultar libros de investigación de mercados.

### 3. Los instrumentos de la investigación

El equipo consultor es el encargado de escoger y/o de elaborar el instrumento para la recolección de los datos. Dos tipos de instrumentos son usados en la práctica: las guías de entrevistas y los cuestionarios.

- **La guía de entrevista.** Se trata de un documento escrito que estructura los principales temas a abordar durante la entrevista. La guía permite al entrevistador revisar que no haya dejado ningún tema importante por fuera del hilo de la discusión.
- **El cuestionario.** La elaboración de un buen cuestionario requiere mucha preparación y se apoya en una recolección previa de información (entrevistas, información secundaria, etc.). La preparación de un cuestionario implica escoger su naturaleza, su forma, su redacción y la secuencia de las preguntas. Es indispensable probar un cuestionario antes de aplicarlo a la población objetivo. Para esto, se recomienda apoyarse en un especialista que oriente en la estructura y secuencia del mismo, así como del tipo de preguntas que son más pertinentes.

Tanto la guía de entrevista como el cuestionario se deben validar, previamente a su aplicación, con el cliente y el consultor senior.

### 4. El muestreo

Es indispensable definir el muestreo antes de aproximarse al terreno. En esta etapa, el equipo consultor define: ¿A quién preguntar? ¿Cuántas personas? ¿Cómo encontrarlas?

La decisión por tomar es la definición de la población objetivo de la investigación. Se trata de las personas que van a ayudar a responder a las preguntas planteadas en la propuesta de consultoría. Se debe validar juntamente con el cliente y el consultor senior.

De tratarse de una encuesta, existen diferentes métodos de muestreo probabilístico, así como no probabilístico. Para más información, se recomienda consultar libros de investigación de mercados.

## 5. El medio de contacto

Esta etapa implica un cuestionamiento sobre el costo beneficio de cada una de las alternativas.

- **El teléfono.** Tiene la ventaja de ahorrar los tiempos de transporte y da la oportunidad al entrevistador de precisar preguntas.
- **El correo electrónico o las redes sociales.** Son los medios menos costosos, pero las preguntas deben estar muy bien formuladas y las tasas de respuesta son generalmente muy bajas.
- **El face-to-face o 'cara a cara'.** Es el más flexible de los tres métodos. Se pueden plantear más preguntas y complementar la recolección de información con unas observaciones. Sin embargo, es más costoso e implica una mayor preparación en la logística de desplazamientos.

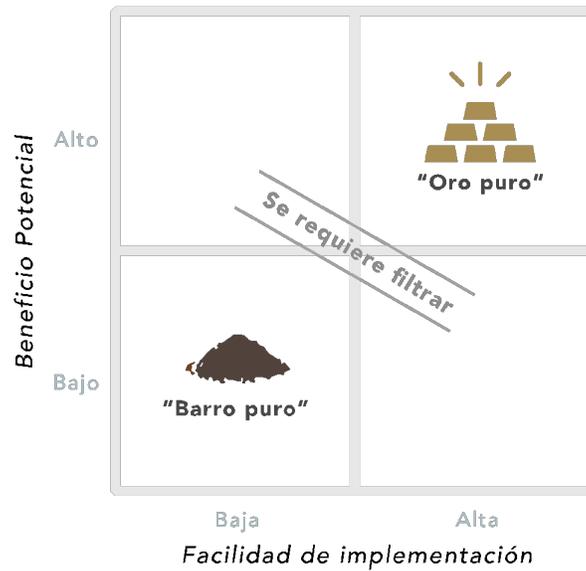
### 2.2.2. *Análisis de la Información recolectada*

El planteamiento de las alternativas o escenarios a examinar es el producto del análisis del contexto del proyecto, de la información recolectada y de la discusión con el cliente sobre la interpretación de los resultados encontrados. Es deseable tener un sentido crítico frente a los resultados encontrados. Para ello, el equipo debe tener presente las capacidades de la organización y las características de su entorno competitivo.

Además, es importante encontrar un balance entre el nivel de detalle y la cantidad de alternativas (escenarios) a analizar para responder a la necesidad del cliente. El balance óptimo permitirá alcanzar resultados concretos y exactos. Para ello, se recomienda acordar con el interlocutor de la organización cliente un horizonte temporal para la entrega de información por parte del cliente, el nivel de detalle deseado y el planteamiento de alternativas y/o escenarios a analizar.

El análisis de sensibilidad determina cómo afectan los resultados y/o conclusiones del proyecto en las variables analizadas. A través del análisis de sensibilidades se determina la confiabilidad y/o riesgos relacionados con la implementación de las soluciones formuladas. Dependiendo de las particularidades de cada proyecto, el análisis de sensibilidad considera diferentes variables como se puede ver en la Ilustración 12.

En la sección [2.2.2 del capítulo 1](#) pueden encontrar herramientas de apoyo para los análisis y la planeación de la escritura.

Ilustración 12 - Matriz de priorización de recomendaciones<sup>3</sup>

### ETAPA 3. CIERRE DEL PROYECTO Y VENTA DE RESULTADOS

En este momento de la consultoría, el equipo se encuentra próximo a concluir el proyecto, por lo que enfocará sus esfuerzos en preparar los materiales necesarios para llevar a cabo el cierre. Dicho cierre implica la conclusión de las actividades planeadas, el logro de objetivos planteados y la aceptación y apropiación de los resultados por parte del cliente.

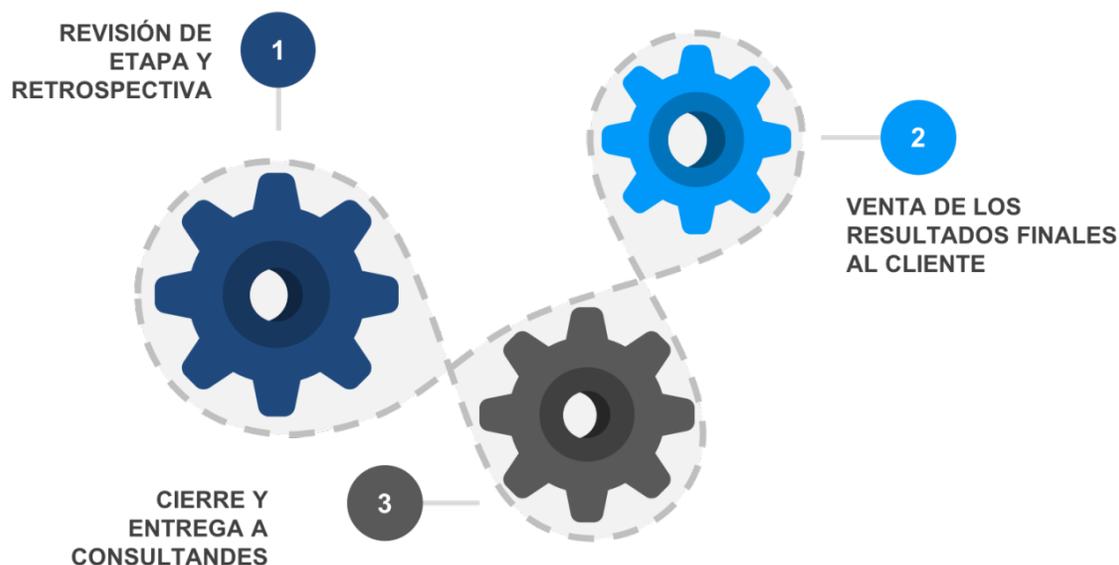
Cada proyecto es diferente y por esta razón, la solución ideal es aquella que resulta del análisis propio de los hallazgos obtenidos en la etapa anterior.

Este último paso del proyecto se enfoca en tres momentos, como se observa en la Ilustración 13:

- a. Co-creación de resultados;
- b. Venta de resultados finales al cliente;
- c. Cierre y entrega del proyecto a Consultandes.

<sup>3</sup> Triana, Uribe & Michelsen Ltda.

Ilustración 13 - Pasos para el cierre del proyecto



### 3.1. Co-creación de resultados

Los consultores deben analizar los hallazgos obtenidos y, junto con el cliente, crearán las soluciones. Definirán cuáles son los resultados que más aportan valor a la empresa de acuerdo con la necesidad planteada inicialmente en coherencia con los objetivos específicos.

La participación del cliente en esta etapa resulta fundamental, dado que él es quien conoce la realidad de la empresa y su entorno. Él es quien logra identificar cómo impactará x o y solución en su organización para obtener el mayor beneficio. Su participación en la creación de las soluciones impacta positivamente en su nivel de compromiso posterior, al momento de la implementación de ese resultado.

### 3.2. Venta de resultados finales al cliente

La venta de los resultados finales busca mostrar el valor agregado del proyecto. El éxito de esa venta está fundamentado en cómo la necesidad y las implicaciones identificadas al inicio de la consultoría son impactadas por las palancas de valor: incrementar, mejorar, reducir y/o crear. Ver capítulo II, numeral 1.3.

La relación de causalidad entre los resultados diseñados y los objetivos específicos debe arrojar unos indicadores claros sobre el valor construido. Los consultores deberán identificar los indicadores necesarios que arrojen una evidencia clara del impacto en los objetivos del proyecto.

Unos buenos indicadores serán la palanca que impulsará al cliente a implementar dichos resultados.

Tanto el informe final como la presentación serán las herramientas que destacan los resultados tangibles del proceso de consultoría. Además de ser un instrumento de comunicación con el cliente, la misma presentación y el informe final sirven como un documento de consulta para los

interesados en la consultoría. En sí mismos, son documentos auto-contenidos y de síntesis del proyecto. Su estructura se define en el capítulo III.

### 3.3. Cierre y entrega del proyecto a Consultandes

Toda firma de consultoría debe construir una gestión del conocimiento obtenido a lo largo de su práctica y experiencia. Por esta razón, una vez finalizado su proyecto, como parte de la metodología aprender haciendo y de la consolidación de la memoria de Consultandes, les solicitamos cierren el semestre con una serie de actividades individuales y grupales. Es responsabilidad de todos los consultores analistas hacer un cierre a conciencia del proyecto y de su experiencia de aprendizaje.

#### 3.3.1. *Actividades individuales de cierre*

Aunque cada semestre pueden variar, las actividades de cierre más frecuentes que se solicitan son las siguientes:

##### 1. **Reflexión individual sobre la experiencia de la consultoría.**

La metodología aprender haciendo contempla unos ciclos de experimentación y reflexión. La reflexión de cierre de semestre es indispensable para generar unos aprendizajes profundos frente a los objetivos del curso, la ética profesional del consultor, el trabajo en equipo, la construcción de soluciones innovadoras a problemas reales y la comunicación efectiva. Vean el instructivo de esta actividad individual en la plataforma del curso.

##### 2. **Ejercicio de retroalimentación.**

Como parte del proceso de mejoramiento continuo del programa Consultandes, se solicita a cada consultor que llene una encuesta en línea que permita evaluar el programa y el desempeño de los diferentes actores que se involucraron en su proceso de aprendizaje (el profesor, el consultor asociado, los compañeros de grupo, el cliente, el centro de español y la coordinación del programa).

#### 3.3.2. *Actividades grupales de cierre*

A partir del momento en que se termina el proyecto, los documentos desarrollados durante el semestre entran a formar parte de la memoria de Consultandes. Para ello, les solicitamos que saniticen los informes y que los suban los a ProjectPedia, donde van a quedar disponibles para su futura consulta:

##### 1. **Sanitización de los informes del proyecto**

Con el fin de preservar la confidencialidad de la información, se les solicita que modifiquen toda aquella información que permita identificar al cliente y sustituirla por nombre ficticios. Esto es lo que denominamos “sanitizar”. Lo importante es que las personas que consulten su trabajo

puedan aprender de su experiencia sin que se divulgue información confidencial de la empresa asesorada.

## 2. Alimentación de ProjectPedia

Con el fin de alimentar la base de datos del sistema de gestión de conocimiento, se solicita que los documentos que sanitizaron como propuesta e informes se suban al link que les sea indicado, esto para que posteriormente el Gestor del Conocimiento de Consultandes pueda migrarlos a ProjectPedia.

## 3. Legado a Consultandes

El legado, busca transmitir sus logros más importantes a los futuros participantes en el programa. El objetivo es que los grupos de interés que posteriormente participarán en el programa, tengan una base de conocimientos, donde puedan entender el impacto del programa y por qué vale la pena involucrarse plenamente en él.

# CONCLUSION

---

El equipo consultor habrá concluido el proyecto de consultoría que le fue asignado, una vez que haya realizado las actividades aquí mencionadas. En este momento, al haber asimilado las buenas prácticas aquí presentadas, tendrá la certeza de haber generado una serie de aprendizajes que le servirán a lo largo de su carrera profesional, así como la satisfacción de haber generado un valor al cliente que resulta difícil de cuantificar, dado que además de entregarle una solución para su negocio, seguramente también se habrán generado aprendizajes personales y habrá cambiado al menos una mirada sobre su entorno.



Así como el equipo consultor inició con una actividad de integración, se sugiere una actividad de cierre de proyecto ¡A celebrar!

## CAPITULO III. DOCUMENTOS Y PRESENTACIONES EN CONSULTANDES

---

En esta sección se muestran diversas sugerencias para elaborar los documentos y entregables que se realizan a lo largo del proyecto. Se parte con la propuesta de consultoría que consolida el alcance que se definió para el proyecto, los entregables que se realizan durante la ejecución, así como el informe que compila los resultados y apoya a la gestión del conocimiento. También se abordan temas de gestión de la comunicación del proyecto como son los comités directivos, que se conforman por tres eventos donde se realizan reuniones formales con todo el equipo de consultoría, incluyendo al cliente, donde se confirma el alcance, se revisan avances y se formaliza el cierre del proyecto.

### 1. PROPUESTA DE CONSULTORIA

---

#### 1.1. Estructura de la propuesta de consultoría

La propuesta de consultoría es un documento crucial para el futuro desarrollo de la misma, es la carta de navegación para el desarrollo del proyecto. Como primer criterio, la propuesta debe atender la necesidad manifestada por parte de la empresa y validada con el equipo consultor, en cuanto a sus objetivos, resultados y alcance. La misma debe ser clara, convincente y mostrar la solidez técnica del trabajo que desarrolló el equipo consultor en la Etapa 1 – Venta de la Propuesta (Ver Capítulo II, Sección .

La estructura a utilizar para el desarrollo de la propuesta busca facilitar la toma de decisiones sobre su selección y/o aprobación. Esto quiere decir que debe ser completa, concisa y ejecutiva. En cinco minutos el lector debe poder tomar una decisión. Tengan en cuenta que el lector de la propuesta es el cliente, por esta razón, se sugiere que el lenguaje utilizado sea personalizado, o esté adaptado a las características del interesado, sin dejar a un lado la formalidad requerida en un texto profesional.

La propuesta, que consta de ocho (8) secciones descritas a continuación, no deberá exceder siete páginas, según la longitud descrita en cada una de las secciones; se pueden incluir anexos y referencias bibliográficas que soporten el trabajo de investigación realizado. Se recomienda hacer uso de texto, diagramas, gráficas, infografía u otras herramientas de síntesis que contribuyan a la comunicación efectiva.

#### **Página de presentación**

La página de presentación incluye el título de la propuesta de consultoría, a quién se dirige (organización cliente y persona), nombre de los autores de la propuesta (miembros del equipo consultor, sin el nombre del consultor senior), la fecha de presentación y los logos de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes y de Consultandes.

El título de la propuesta debe ser una frase corta (máx. 2 renglones) formulada hacia el resultado al que va a contribuir el desarrollo de la propuesta.

[Fin de Página 1 de la propuesta]

## Tabla de contenido

En la segunda página del documento, inserten una tabla de contenido del documento que anuncia las diferentes secciones a desarrollar. Cuando el documento es corto (menos de 5 páginas) se puede considerar omitir este elemento.

[Fin de Página 2 de la propuesta]

### 1. Entendimiento de la necesidad y propuesta de valor

Esta sección se divide en dos sub-partes, la primera argumenta cuál es la necesidad del cliente a trabajar, la segunda explica la propuesta de valor del equipo consultor.

Las herramientas SPIN, árbol de problemas, árbol de objetivos y clústering, presentados anteriormente para diagnosticar la necesidad a trabajar son también útiles para articular sus argumentos en esta sección. Para ello se sugiere desarrollar los siguientes cuatro párrafos cortos, en aproximadamente 250 palabras: situación actual de la empresa, los problemas detectados, las implicaciones de pérdida de valor y por ende la necesidad identificada que dio origen a la pregunta de consultoría que se resolverá con el proyecto a lo largo del semestre.

Para invitar al cliente a seguir con la lectura del documento de propuesta, la segunda parte de esta sección se enfoca a mostrar el valor que se pretende aportar a través del proyecto de consultoría. Para ello, se recomienda desarrollar de forma muy breve los siguientes temas:

Creación de valor: El beneficio esperado de la consultoría se explicita en esta sección y se construye a partir de uno de los cuatro verbos de palancas de valor en la consultoría (ver Ilustración 9) y del alcance que lo delimita. Se describe la imagen que tenemos de la empresa una vez que el proyecto sea concluido e implementado, la proyección de mejora que percibimos hacia la organización. ¿Cómo nos imaginamos la empresa? ¿Cuál es este nuevo estado?

Indicadores de éxito: Se explicitan dos indicadores que permitan medir la creación de valor que pretende generar el proyecto. Si bien los resultados probablemente no serán medidos a lo largo de la consultoría, dado que la solución se implementará a la conclusión de ésta, es preciso tener claridad en estos indicadores para poder generar una línea base de medición que permita al cliente posterior a la implementación del proyecto, generar los indicadores de éxito del mismo. Se han desarrollado unos indicadores de creación de valor relacionadas con las principales temáticas de los proyectos de consultoría, para que el equipo consultor pueda escoger con el empresario cuáles serán los más relevantes que se van a impactar con el proyecto (vean la tabla de indicadores del programa Fábricas de Productividad de Colombia Productiva del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia en BrightSpace).

Factores críticos: Se refiere a las situaciones adversas, retos y obstáculos que el equipo consultor identifica desde un inicio, son factores que pudieran retrasar o limitar al proyecto. Por

ejemplo, entrega de tiempo de la información, accionistas desarticulados, disponibilidad de tiempo del cliente, entre otros. Es importante identificarlos y proponer una estrategia para mitigarlos, sobre todo si se requiere de la participación del cliente, deberán hacerlo explícito como en el siguiente ejemplo: “proponemos tener reuniones semanales con un miembro de la organización con capacidad de toma de decisiones para revisar el avance del proyecto”, “consenso de la junta directiva”, “socialización de acuerdos con los stakeholders”, “capacitación a los usuarios de la herramienta”, etc.

Esta sección de entendimiento de la necesidad y propuesta de valor deberá tener una extensión máxima de una página.

[Fin de Página 3 de la propuesta]

## 2. Objetivos

Formulen el objetivo general (OG) hacia el resultado a que va contribuir la propuesta (ver Capítulo II, sección 3.3.2.).

Enumeren los objetivos específicos (ver Capítulo II, sección 3.3.3).

Los objetivos deberán indicarse en algún formato esquemático que abarquen un tercio de la cuarta página del documento de la propuesta.

## 3. Enfoque metodológico

En esta sección, es requerido generar una infografía que plasme cómo se va a realizar la consultoría. Deberán incluirse las etapas, los modelos conceptuales, entregables, las semanas que se contemplan en cada una de éstas y su fecha de término. Si es necesario, complementa la infografía con una breve descripción del enfoque del proyecto.

Los entregables deben contribuir a que el cliente sepa cuáles son los resultados esperados, tendrá una visión clara de los productos que espera de la consultoría.

Esta representación gráfica mostrará al cliente cómo es que se va desarrollar técnicamente la propuesta y el diferencial que pudiera tener con alguna otra.

[Fin de Página 4 de la propuesta]

## 4. Etapas y actividades

Las etapas que conforman cualquier proyecto de consultoría son las siguientes:

Análisis del contexto de la organización - En esta etapa se profundiza en el diagnóstico de la organización y el entorno de la misma, esto con la finalidad de poder conocer el ambiente en el cual se plantea la solución de la necesidad identificada, así como las capacidades internas y condiciones del entorno que tendrán que ser tenidos en cuenta para elaborar las recomendaciones (ver Capítulo II, sección 4.1).

Construcción de alternativas de solución - Una vez que se generó una línea base de la organización y su entorno, se comienza a plantear las diversas soluciones a la necesidad identificada (ver Capítulo II, sección 4.2).

Venta de resultados - Cuando se tienen las diversas alternativas, es necesario consolidarlas en una estrategia que generará los resultados esperados para la necesidad planteada y su respectivo plan de implementación, es el producto final de nuestra consultoría (Ver Capítulo II, sección 5)

Estas etapas podrán ser nombradas de forma diferente, para diferenciar la propuesta y resaltar la creatividad del equipo consultor ante el cliente, siempre y cuando reflejen la dinámica del proyecto y lo que se espera de ella.

Cada etapa contiene diferentes actividades. Las actividades aquí mencionadas son a un primer nivel, dado que posteriormente en las sesiones de planeación de cada etapa, se definirán las actividades y tareas a detalle a realizar.

Adicionalmente, se requiere que las actividades formuladas tengan una coherencia y cronología entre sí. El desarrollo de todas las actividades en su conjunto debe resultar en alcanzar el objetivo general propuesto.

El diseño de las actividades evidencia la metodología de trabajo propuesta. Son guiadas por los modelos conceptuales seleccionados ya que estos proveen los elementos de información a recopilar y cómo analizarlos durante el proyecto. Debe quedar claro cuáles son los análisis requeridos para cumplir con cada objetivo específico.

Se recomienda que esta sección tenga una extensión máxima de una página.

[Fin de Página 5 de la propuesta]

## **5. Fechas importantes**

La finalidad de esta sección es que el cliente tenga presente las principales fechas del proyecto y el medio a través del cual se desarrollarán, por lo que deberán describirse las siguientes:

- Kick Off (planeación de etapa 1)
- Comité directivo de avance
- Comité final
- Socialización de resultados

La extensión de esta sección será de aproximadamente un tercio de página

## **6. Presentación del equipo consultor**

Es recomendable que diseñen una infografía que les permita transmitir la información más importante del equipo consultor, principalmente deben indicarse las fortalezas y experiencias previas de cada integrante que contribuyen al proyecto.

Recuerden que este es un documento que debe convencer, por este motivo es importante que sean explícitos al momento de decirle al cliente por qué este grupo debería ser el elegido. Evidencien las capacidades de cada miembro y cómo el trabajo conjunto permitirá agregarle valor al cliente. Expongan la motivación de cada miembro del equipo para participar en la realización de este proyecto.

Se sugiere presentar una foto individual, y las principales características que los hacen idóneos para ejecutar el proyecto.

Es necesario hacer explícito quién será el interlocutor con el cliente para canalizar todos los temas del proyecto, quién será el planeador y quién será el editor en jefe. Para la selección puede remitirse al contrato de equipo.

La extensión de esta sección será de aproximadamente dos tercios de página

[Fin de Página 6 de la propuesta]

## 7. Aclaración Consultandes

En el marco del curso de consultoría y de la relación que los une a su cliente al presentar la propuesta, vale la pena incluir la siguiente aclaración:

“Esta propuesta es el resultado de un ejercicio académico de estudiantes de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones presentados serán de exclusiva responsabilidad de los autores y no comprometen el nombre de la Universidad ni sus programas académicos.

Los autores efectuarán sus indagaciones, análisis, conclusiones y recomendaciones de buena fe utilizando la información suministrada por el cliente.

La presentación tiene como destinatario único al representante de la organización que accedió al ejercicio académico indicado y convenido; en ninguna circunstancia puede utilizarse para propósitos distintos u otros usuarios.

El proyecto se va a desarrollar siguiendo las dinámicas de las metodologías ágiles. Por lo tanto, si bien, se mantendrá el foco en la creación de valor esperada a lo largo del proyecto, es posible que las actividades plasmadas en esta propuesta se modifiquen o sustituyan por otras según las necesidades del proyecto que aparezcan en el camino.”

[Fin de Página 7 de la propuesta, pueden incluir unos anexos en las siguientes páginas]

## 1.2. Pautas para la presentación de la propuesta

Hagan uso de diagramas para expresar sus ideas. Recursos como mapas conceptuales breves o esquemas sencillos hacen que sea más fácil para el cliente identificar las ideas que ustedes están proponiendo y las relaciones que existen entre ellas.

No utilicen párrafos, pues las diapositivas con bloques de textos cansan a la audiencia y es posible que el cliente simplemente no las lea. De nuevo vale resaltar el papel de los esquemas, en los que se organiza la información para una lectura mucho más rápida y, además, justifica que ustedes desarrollen una presentación en la que, precisamente, expliquen y sustenten estos esquemas.

En general, es importante evitar las diapositivas muy cargadas de información. En el diseño de este recurso siempre deben pensar en el tiempo que demora alguien en recorrer una diapositiva y la distracción o el aporte que esta representará.

Delimiten los problemas a los que se enfrenta su cliente y especifiquen la concordancia entre estos, los objetivos de consultoría y las actividades a ejecutar.

Establezcan los objetivos específicos de acuerdo a las necesidades de su cliente y a las restricciones de tiempo. Sean razonables con los alcances de su labor como consultor.

Hagan uso de las herramientas proveídas por el curso y de trabajos previos que faciliten el contenido de su presentación.

El esquema sugerido para la presentación de la propuesta es el siguiente:

- ▶ Página de presentación
- ▶ **Índice de contenido:** Enumeren los elementos que desarrollarán en la presentación.
- ▶ **Contextualización del proyecto:** No contextualicen al cliente sobre su propia empresa, demuéstrenle que la conocen, les interesa, y los motiva a trabajar en ella. Señalen las oportunidades de mejora encontradas. Preséntenle al cliente cuáles son las implicaciones de no solucionar los problemas identificados o de no aprovechar las oportunidades que ustedes le presentan.
- ▶ **Necesidad:** ¿Cuál es la necesidad identificada? Recuerden que, si esta difiere de la estipulada por su cliente, es vital encontrar la forma adecuada de transmitirle el mensaje con el fin de convencerlo sobre la importancia de sus hallazgos.
- ▶ **Objetivos:** ¿Cuáles son los objetivos de la consultoría? Delimítenlos teniendo en cuenta el alcance de la consultoría en términos de tiempo, principalmente. Dejen claridad en el valor que se espera crear en la organización.
- ▶ **Plan de trabajo detallado:** Expongan las etapas del proyecto, las actividades más importantes desde el punto de vista de su cliente, entregables y planeen el cronograma a seguir para planear y cerrar cada etapa.

### 1.3. Presentación y sustentación de la propuesta.

La presentación formal de la propuesta, el día acordado inicialmente con el cliente, es una de las actividades más importantes a lo largo del semestre pues, el cliente confirmará al equipo consultor que está de acuerdo con el alcance planteado para el proyecto. Previo al envío formal, a consideración del equipo, se puede presentar una primera versión y revisar con el cliente para explicar o ampliar algunos elementos contemplados en el documento. Es importante manifestar la

disposición para aclarar cualquier duda e implementar ajustes a la propuesta en caso que el cliente lo requiera.

Recuerde que estos lineamientos otorgan guías más NO reglas o características obligatorias. Si bien existe un esquema general sobre el cual orientar la presentación, cada cliente tiene aspectos particulares que deben tenerse en cuenta con el fin de presentar una buenapropuesta que pueda competir adecuadamente. Así mismo, en la mayoría de los casos la creatividad y recursividad de los consultores es un punto importante por el cual se podría decantar un cliente. Por esta razón, si bien la presentación debe guiarse sobre unos lineamientos generales, es importante modificarla de acuerdo con las necesidades particulares de cada grupo.

Acuerden de antemano la fecha, hora y medio por medio del cual le harán llegar la propuesta de consultoría. Es importante cumplir con los acuerdos, la propuesta se puede enviar previo a la presentación si así es acordado con el cliente, sin embargo, pudiera distraerlo durante la presentación de la misma, la recomendación es que una vez terminada la presentación se haga el envío. Se recomienda NO enviar de antemano la presentación para mantener la atención del cliente durante esta reunión.

#### 1.4. Aspectos claves para una propuesta ganadora

Para tomar como un punto de referencia importante, Consultandes ha recopilado la retroalimentación dada por los clientes en los últimos semestres a las propuestas presentadas por los equipos consultores. En algunos semestres, se asignan dos equipos a un mismo cliente al inicio del semestre para que compitan entre sí y el cliente escoja la propuesta que más se ajusta a sus necesidades. Las siguientes respuestas han sido compiladas de retroalimentación a propuestas ganadoras como a no ganadoras en esta ronda de competencia.

Los siguientes extractos sirven como una guía para identificar aspectos importantes donde los clientes centran su atención a la hora de evaluar tanto la propuesta como al grupo consultor y con base a qué toman la mayoría de veces su decisión sobre la propuesta ganadora.

## *Ejemplos de retroalimentaciones de propuestas de consultoría por parte de clientes*

### **¿La propuesta responde a la necesidad manifestada por la organización?**

- No, de hecho, tuvieron que aclarar el método a usar por medio de un correo enviado por la persona que no asistió a la reunión.
- No hubo claridad en la exposición del mismo. Se nota la falta de experiencia y desconocimiento del sector al que pertenecemos.
- Parcialmente, el equipo de consultores en el objetivo que planteó, explicó las necesidades de la empresa, pero en los objetivos específicos y resultados ofrecidos, plantean una solución teórica y a través de herramientas que no impactan de forma drástica la problemática.

### **¿La propuesta es fácil de entender? ¿Los objetivos fueron claros? ¿Tiene un alcance determinado?**

- La propuesta fue clara y tuvo un alcance amplio que deja sueltos algunos de los objetivos específicos.
- El objetivo general es mucho más amplio del solicitado y aunque la visión es muy loable, creemos que el tiempo es muy limitado para lograrlo.
- No hay claridad en el “cómo” desarrollar los objetivos.
- La propuesta es clara y fácil de entender, pero sus objetivos parecen inalcanzables para el tiempo disponible.

### **¿Por qué el equipo fue elegido?**

- Hay mayor organización en el grupo, su exposición fue clara y se nota compromiso de parte de todos sus integrantes.
- Se plantea un liderazgo por etapas de acuerdo al mayor conocimiento de cada uno en cada área a tratar.
- Entendieron totalmente cuál es el objetivo de la empresa al contratar una consultoría y cuáles son los resultados esperados.
- Tenían conocimientos previos de la organización para la primera reunión. A pesar de desconocer el tema de la construcción, estuvieron atentos a escuchar y mostraron ganas de trabajar con nosotros, lo cual es muy importante y base para continuar.
- Uno de los objetivos específicos en el cual expresan una alternativa matemática para llevar a cifras la propuesta de valor de las empresas, fue creativa y decisiva para nosotros. Esperamos que se pueda llevar a cabo de la mejor forma.

### **¿Por qué el equipo no fue elegido?**

- El grupo estableció objetivos amplios que pueden no ser alcanzados
- Los resultados e indicadores no son claros como elementos entregables de la propuesta.

- No vemos compromiso en todos sus integrantes, de hecho, de 3 reuniones previas uno de ellos solo asistió a 1.
- Pese a los fundamentos teóricos, sentimos que llevarlos a la práctica será más complicado para ambas partes.
- Pese a tener claridad en el objetivo, no fue clara la exposición del documento. Se notaban nubes en los expositores que impidieron el sencillo entendimiento de la propuesta.
- Porque el alcance planteado a pesar de cumplir con los requerimientos de la empresa no tuvo un desarrollo claro en cuanto a cómo se iban a lograr cada uno de los objetivos.
- El equipo presentó una propuesta que no atendía directamente a la problemática y se enfocó en otros factores de baja incidencia sobre la misma. Al final ofrecieron un modelo o estrategia basada en factores externos que, como tal, no busca solucionar el problema inmediato de la organización.
- A pesar de ser una propuesta interesante y ambiciosa, el hecho de verse inalcanzable en el tiempo disponible para su desarrollo deja ver que se podrían perder los objetivos en esta carrera contra el tiempo.

## 2. INFORME DE CONSULTORIA

---

### 2.1. Objetivos del informe de consultoría

Este informe es el producto para entregar al cliente como resultado de todo el proceso de la consultoría. Da a conocer los aspectos más pertinentes del proyecto de tal manera que el cliente encuentre en un solo lugar un resumen de toda la información recibida y de los resultados obtenidos.

El informe articula los entregables realizados durante el proyecto de forma coherente en un lenguaje profesional. Se enfoca hacia la creación de valor buscado y da respuesta a la necesidad identificada al inicio del proyecto, acorde con las capacidades y el contexto del cliente.

El documento presenta de manera explícita los principales hallazgos, las conclusiones del equipo consultor y el plan de implementación que se sugiere para que el cliente ponga en marcha el proyecto. Todas las sugerencias y recomendaciones son una guía propositiva sencilla y ajustada a la capacidad de la organización.

Al apropiarse de este documento al final del proyecto, el cliente lo convierte en una herramienta para planeación y toma de decisiones para el desarrollo de su empresa.

## 2.2. Estructura del Informe de Consultoría

Ilustración 14 – Estructura del informe de consultoría



El informe debe estructurarse como lo muestra la Ilustración 14. Cada elemento del formato se describe a continuación:

### **Página de presentación.**

La página de presentación incluye el título de la propuesta de consultoría, a quién se dirige (organización cliente y persona), nombre de los autores de la propuesta (integrantes del equipo

consultor), nombre del consultor senior, la fecha de presentación y los logos de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes y de Consultandes.

### Tabla de contenido con numeración de páginas.

#### Resumen ejecutivo.

La información de este resumen ejecutivo no es detallada y su extensión máxima es de 350 palabras. En esta sección se consigna un resumen del trabajo de consultoría realizado en la compañía, siguiendo la misma lógica del documento. La información a incluir consta una muy breve descripción de la compañía y los objetivos del proyecto (general y específicos).

Dependiendo del momento en el proyecto, incluya un breve resumen de lo siguiente:	
Comité de avance	Informe de consultoría
Los hallazgos y resultados preliminares y los principales pasos a seguir.	Los logros más relevantes y las principales recomendaciones para que el cliente pueda obtener buenos resultados.

#### Contextualización

Como preámbulo/introducción al documento se hace una breve descripción de la situación y el problema planteado por la empresa, la razón de ser del proyecto de consultoría y la pregunta que refleja la necesidad del cliente.

Dependiendo del momento en el proyecto, incluya las siguientes secciones en el informe:	
Comité de Avance	Informe de consultoría
Avances del proyecto	Respuesta del equipo consultor Plan de Implementación Conclusiones del informe

#### Avance del proyecto

Esta sección es exclusiva de la primera entrega del informe de consultoría que se hace ante el Comité de Avance. En ella se analiza de manera crítica el cumplimiento del cronograma pactado en la propuesta, así como los retos que se hayan presentado hasta el momento para discutirlos en el comité directivo y los pasos a seguir, es decir, lo que ocurrirá a futuro en el desarrollo del proyecto.

#### Respuesta del equipo consultor

¡Este es el eje del informe!

Esta sección presenta los resultados para cada objetivo específico adelantado, y la conclusión general que responde a la pregunta planteada por el cliente y al objetivo general del proyecto.

Para cada objetivo específico, presenten:

- 1 Metodología: Expliquen de manera breve cuál fue el modelo conceptual que usaron y por qué fue importante para el proyecto. Los detalles del mismo los deben incluir en el anexo metodológico.
- 2 Hallazgos y Resultados del objetivo específico. De nuevo, se trata de ser asertivos y concretos. Se recomienda el uso de gráficos, tablas, diagramas, imágenes y evitar excesos de texto. Recuerden que cada uno de los hallazgos puede tener detalles y gráficas que se incluirán en el Anexo de Resultados detallados, pero que deben referenciar desde esta sección mediante hipervínculos. (Ejemplos: Anexo 1. Ficha técnica de la encuesta realizada, Anexo 2. Tabulación y análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta, etc.).

Para finalizar la sección, presenten la **conclusión general** que responde a la pregunta planteada por el cliente y al objetivo general del proyecto.

### Plan de implementación

Construyan y presenten, en detalle, una guía de pasos a seguir para implementar las recomendaciones expuestas por el equipo consultor. Expliquen cómo se van a realizar dichas acciones y sus implicaciones e impactos en las áreas relevantes para la organización.

Las actividades planteadas, con su respectiva priorización, permitirán que el cliente pueda iniciar la captura de valor que se deriva de las recomendaciones planteadas en el punto anterior. El plan de implementación debe contener mecanismos para que el proyecto se interiorice dentro de la organización, y un mecanismo de monitoreo y seguimiento para que el cliente tenga herramientas para identificar de manera temprana desviaciones en el plan y poder plantear acciones correctivas.

### Conclusiones del informe

**Creación de valor y perspectivas a futuro.** Resuman en esta sección cómo el proyecto contribuye a la **creación de valor** que se planteó en la propuesta, y cómo responden los resultados alcanzados a la(s) necesidad(es) planteada(s). Complementen lo anterior con los indicadores de gestión con los cuales el cliente puede evidenciar dicho valor.

En una segunda parte, expongan las **recomendaciones** que el equipo consultor haya identificado a lo largo del proyecto y considere relevantes para que el cliente pueda continuar en una senda de mejora continua con respecto a la necesidad identificada y los resultados encontrados. Especifiquen en lo posible si el impacto positivo en la empresa va a darse en corto, mediano o largo plazo. A modo de ejemplo, las recomendaciones pueden enfocarse a identificar temas en los cuales hay debilidades que en un futuro se deben mitigar, nuevos frentes de trabajo para nuevos proyectos de consultoría, u oportunidades de negocio que se puedan explorar por parte del cliente.

Con el fin de realizar un proceso de consultoría íntegro, es importante resaltar en esta sección las limitaciones de la investigación de manera que las estrategias implementadas estén correctamente identificadas en tanto a su alcance.

### Anexo de resultados obtenidos:

Incluyan aquí todos los entregables que se hayan generado a lo largo del proyecto, las guías de trabajo desarrolladas (guías de entrevista, encuesta, resultados, etc.). Para el caso de modelos en Excel, o archivos externos, referéncienlos y descríbanlos brevemente incluyendo la forma como el cliente puede tener acceso a estos documentos (links a una carpeta compartida, por ejemplo). Utilicen un esquema de numeración para poder referenciarlos desde el texto del documento.

Los entregables son aquellos documentos, herramientas o modelos anunciados en la propuesta, representan el cierre de cada una de las actividades planteadas y entrega de resultados. Estos recogen, por escrito, los resultados del proceso para la elaboración de un proyecto de consultoría. Los entregables se envían al cliente en las fechas estipuladas en la propuesta con visto bueno previo del profesor/consultor senior.

Utilice un lenguaje y una forma de presentación que logren cautivar al cliente con las ideas y propuestas que tiene para ofrecer el equipo consultor. Tenga en cuenta el perfil del cliente: expongan las ideas teniendo presente qué enfoque preferiría el usuario final (síntesis, ejemplos visuales, presentaciones, diagramas, herramientas en Excel, mapas mentales, infografías o un recuento histórico, entre otras opciones). Este elemento les permitirá generar empatía y garantizar la atención completa de quien lee el documento, favoreciendo así la comprensión de ideas.

### Anexo metodológico

Esta sección le da soporte a sus hallazgos y conclusiones y reúne todo el material de referencia y las bases conceptuales que se han utilizado en el proyecto.

- **Modelos Conceptuales:** Describan brevemente los modelos conceptuales utilizados, su importancia para el proyecto, las referencias bibliográficas utilizadas y si es necesario, cualquier gráfico que los describan.
- **Metodología:** Resuman de manera breve las actividades realizadas a lo largo del proyecto y la importancia que tuvieron para el mismo.
- **Entrevistas con expertos y profesores:** Haga un listado de los expertos y profesores de la Universidad consultados para asesorarse durante la ejecución del proyecto.
- **Fuentes primarias y otras:** Organicen en una tabla las fuentes de información primaria utilizadas por el equipo y la ficha técnica de las mismas. Incluya aquí entrevistas, encuestas, *focus groups*, visitas a entidades u organizaciones pertinentes, etc.
- **Referencias bibliográficas:** Enumeren las fuentes de información bibliográfica utilizadas como libros, revistas académicas, bases de datos de la Universidad, páginas web, etc.

### 2.3. Proceso de escritura del informe de consultoría

Para los consultores analistas, escribir el Informe de Consultoría será un proceso que se iniciará en la primera etapa del proyecto. A medida que se realizan las actividades programadas, el equipo consultor debe reflexionar sobre los hallazgos que se van obteniendo, empezar a concretar sus conclusiones, transformarlas en recomendaciones y soluciones para el cliente, y poner estas ideas por escrito. Este ejercicio de escritura les permitirá generar conocimiento a partir de la información analizada, y construir la respuesta del equipo consultor a las preguntas iniciales del cliente a lo largo del semestre y no a última hora.

Una adecuada planeación de la escritura de este Informe les ayudará a completar a tiempo el proyecto y a generar un reporte de mucho valor para el cliente.

Dos días antes del Comité de Avance se hará una primera entrega del Informe de Consultoría, con el fin de que el cliente, los asistentes, el consultor senior y el consultor asociado puedan evaluar el proceso que se ha seguido y se evidencien los temas por resolver que el equipo consultor ha identificado.

La versión final y definitiva del informe se entregará dos días antes del Comité Final. La extensión del informe debe ser de máximo 3,500 palabras sin contar los anexos con páginas numeradas. Para la redacción adecuada del informe de consultoría se recomienda que se apoyen en algunos de los ejemplos de proyectos que se encuentran disponibles para su consulta en la base de datos ProjectPedia.

En la Tabla 7 encontrarán un ejemplo y sugerencia de las secciones que se pueden ir escribiendo a medida que avanza el proyecto:

**Tabla 7 – Posible plan de escritura del Informe de Consultoría a lo largo del proyecto**

Al recibir confirmación del Cliente sobre su propuesta	Al terminar cada Objetivo Específico	Antes del Comité de Avance	Antes del cierre del proyecto
Página de presentación Tabla de Contenido Contextualización Modelos Conceptuales que se van a utilizar Metodología	Metodología utilizada en el OE Hallazgos y resultados del OE Anexo de entregables del OE En el Anexo Metodológico: Modelos conceptuales aplicados y actividades realizadas para el OE	Avance del proyecto Principales pasos a seguir	Resumen Ejecutivo Redondear la respuesta del equipo consultor Plan de implementación Creación de valor Perspectivas a futuro Recomendaciones Conclusiones Completar anexo metodológico

### 3. COMITES DIRECTIVOS

#### 3.1. Filosofía y propósito de los comités directivos

Cada proyecto de consultoría cuenta con tres comités directivos formales (*kick off*, comité de avance y comité final) y una reunión de socialización de resultados, que sirven para asegurar la orientación y seguimiento a la ejecución de los proyectos. Adicionalmente, estos espacios tienen como propósito familiarizar a los consultores analistas del curso con experiencias directivas relacionadas con la gestión de proyectos. (Ver Ilustración 15)

El primero, el comité de *kick off*, marca el lanzamiento del proyecto. El comité de avance es un espacio para revisar y validar los resultados obtenidos hasta la fecha de realización de este, el cumplimiento de los objetivos específicos, así como compartir las lecciones aprendidas y los aciertos y desaciertos durante el desarrollo del proyecto. En el comité de cierre el equipo consultor vende sus resultados y recomendaciones frente a la pregunta principal del cliente, resaltando la creación de valor generada por la consultoría.

Ilustración 15 – Propósito de los Comités Directivos



Estas reuniones se realizan normalmente en la universidad y en ellas deben participar: el cliente, el equipo de consultores analistas, el consultor senior, el consultor asociado y algunos consultores analistas pertenecientes a otros proyectos. Cada reunión tiene una duración de 45 minutos.

##### 3.1.1. Participantes en los comités y roles asignados

Cada Comité Directivo está compuesto por mínimo 7-8 integrantes:

- El consultor senior (profesor del curso) y su consultor asociado (monitor);

- Los cuatro consultores analistas (estudiantes) que hacen parte del equipo;
- Tres o cuatro consultores analistas de otros equipos como asistentes;
- El representante de la empresa o institución;
- Se puede invitar a personas adicionales para participar en la orientación y seguimiento a los proyectos.

En estas reuniones directivas, el consultor senior cumple el papel de **moderador**. El papel de moderador implica (i) asegurar que todos los integrantes de las reuniones se presenten al inicio del mismo, (ii) moderar el desarrollo de las reuniones y comités garantizando que se logran los propósitos de la reunión y que todos los miembros del mismo tengan la oportunidad de expresar su punto de vista, y (iii) controlar el tiempo durante el desarrollo del evento.

El equipo consultor es quien **lidera** la reunión. Es responsable de enviar la convocatoria de la reunión a los miembros de la reunión con por lo menos 2 días de anticipación a la fecha de la misma, incluyendo: la propuesta de agenda del día y todos los documentos relacionados que deban ser revisados por los miembros de la reunión (por ejemplo, la propuesta si se trata del *kick-off*). El grupo consultor es responsable de la logística para que esa reunión se lleva a cabo.

La responsabilidad de los miembros asistentes en estas reuniones será **aportar al desarrollo** del proyecto, generando valor agregado al equipo consultor mediante comentarios, sugerencias y recomendaciones.

Cada Comité Directivo tiene un **secretario** que será asignado por el consultor senior, garantizando que todos los consultores analistas integrantes de la junta directiva ocupen al menos 1 vez el cargo de secretario. El secretario del comité elabora el acta tomando nota de todas las decisiones acordadas en el comité directivo sobre la orientación del proyecto, las recomendaciones y ajustes propuestos, y los compromisos que adquieren tanto el grupo consultor como el cliente para los próximos comités. De esta manera las actas no contienen una descripción exhaustiva del proyecto y sus resultados, sino de lo que sucedió durante la reunión y las conclusiones a las que se llegaron (vea un ejemplo de acta en BrightSpace). Dentro de un plazo máximo de tres días hábiles después del Comité Directivo, el secretario es responsable de enviar a todos los miembros del mismo el acta de la reunión, previa revisión y aprobación por parte del consultor senior.

### 3.1.2. *Comportamientos deseables durante los comités*

Para poder aportar de manera óptima a la orientación y evaluación del seguimiento de los proyectos, se plantean a continuación, algunas buenas prácticas para la preparación y la participación en las reuniones directivas:

- Asistir puntualmente a todas las reuniones correspondientes.
- La presentación personal de todos los asistentes debe ser formal y acorde con la de los miembros de una junta directiva.
- Revisar la agenda y los documentos enviados antes de los comités, de modo que puedan aportar comentarios, sugerencias e ideas durante el desarrollo de la reunión.

- Manifestar siempre su punto de vista, no guardar sus opiniones, participar activamente.
- Escuchar y co-crear las recomendaciones del comité con los demás integrantes.
- Ser creativos y constructivos en sus comentarios y recomendaciones.
- Ser sensibles y tolerantes con respecto a las opiniones de otros miembros de la reunión.

### 3.1.3. Pautas de presentación para las reuniones con clientes

Las siguientes son recomendaciones del lenguaje que se sugiere utilizar en el momento de presentar la propuesta y cualquier comité del proyecto:

Sean sintéticos y esquemáticos, es necesario ser selectivos en la información que resulta relevante al momento de exponer la propuesta.

Utilicen oraciones puntuales que den claridad sobre una sola idea. Esto le permite a su audiencia seguir con más facilidad los puntos centrales de su presentación. Además, la precisión en las ideas evita que ustedes incluyan información poco relevante que distraiga al cliente de lo importante de la propuesta.

Tengan claro desde el principio cómo van a intervenir los integrantes del grupo y el rol que cada uno va a desempeñar. Recuerden que la participación de todos le da a entender al cliente que cada miembro del equipo está involucrado en la consultoría y que todos tienen habilidades suficientes. Al ser un ambiente virtual deberán organizar las intervenciones de cada uno para no generar confusiones y hablar varias personas al mismo tiempo.

Se recomienda que todos los participantes tengan la cámara encendida en la video-llamada, esto generará un ambiente de mayor cercanía entre los participantes.

Recuerden que se están dirigiendo a clientes y no a profesores o a sus compañeros de curso. Por lo tanto, usen un lenguaje, unos conceptos y unas estrategias propias de un profesional en administración. Ellos esperan ver y escuchar a un consultor que influirá en decisiones empresariales. Por lo tanto, vale la pena que piensen qué características quisieran encontrar en un consultor que va a trabajar para ustedes.

## 3.2. Comité de Kick off: Planeación de la primera etapa

El comité de *kick off* del proyecto (conocido en español como lanzamiento) es el primero de varias reuniones formales que se realizarán con el cliente durante el proyecto. En esta primera reunión formal se realiza la integración de todo el equipo: los consultores, el consultor senior, el asistente del proyecto, y las personas claves de parte del cliente que estarán involucradas con el proyecto. En este comité se genera la **planeación de la etapa 1** (ver Capítulo I, sección 2.6.3) en conjunto con el cliente, por lo cual es muy importante la participación activa del cliente para generar su compromiso y total involucramiento con el proyecto.

Específicamente, los objetivos del *kick off* se orientan a:

- Ratificar el objetivo del proyecto y los alcances relacionados. Para esto, todos los miembros deben entender y estar de acuerdo sobre los mismos.

- Validar los requerimientos de información para el desarrollo de la consultoría, y establecer compromisos entre las partes.
- Validar la planeación de la etapa 1: la matriz de seguimiento será la herramienta que utilice para esta validación.
- Acordar toda la logística que se deriva del plan de trabajo: entrevistas, encuestas, viajes, etc.

### 3.2.1. *Pautas para el comité de Kick off*

Dos días hábiles antes del comité, el equipo consultor es responsable de enviar los siguientes documentos a todos los miembros del Comité Directivo:

- **Agenda:** documento que identifica los nombres de las personas que asisten, el lugar, la hora y duración. Incluye los temas de interés a discutir (vea un ejemplo de agenda en BrightSpace).
- La **propuesta en su versión final:** Es el punto de partida de la discusión de la reunión.
- **Necesidades de Información:** La lista de requerimientos de información se elabora a partir de los análisis que se deben realizar para poder contestar las preguntas que se derivan de cada uno de los objetivos específicos del proyecto. Esta lista preliminar se plasma en la planeación de la etapa 1 y se valida con el cliente en el kick off.

Las fuentes de información primarias y secundarias para cada uno de los requerimientos de información se deben constatar con el cliente. Esto les permitirá determinar el grado de esfuerzo del equipo consultor en la consecución de la información a través de encuestas y entrevistas, completar la información necesaria y realizar los análisis planteados en la propuesta.

Finalmente, el horizonte en el tiempo de cada requerimiento de información se debe establecer de manera precisa para facilitarle al cliente y a los miembros del equipo consultor recolectarla de manera precisa desde su primer intento (p.ej. últimos 5 años, año actual, proyección a 5 años, etc.)

- **Presentación:** Se espera del equipo consultor que prepare una presentación corta que contextualice el proyecto y permita abrir la discusión para ratificar el objetivo y los alcances relacionados. Se sugiere que únicamente contenga la necesidad identificada, el objetivo general y los específicos, así como la metodología planteada para el proyecto con las etapas y fechas importantes.
- **Planeación de la etapa 1:** La reunión de kick off será el espacio que permita co-crear con el cliente la planeación de la etapa 1, por lo será importante contar con el avance que el equipo consultor realizó de la planeación.

### 3.2.2. *Esquema de la presentación para el Kick Off*

Recuerde que el esquema presentado ilustra los lineamientos mínimos que debe abordar la exposición y, por ende, es un punto de partida más no un limitante del contenido, forma y estilo de la presentación. Sean **creativos** y tengan siempre presente que el éxito de una exposición

radica en la comunicación efectiva de ideas, por lo cual es imperativo capturar la atención e interés del cliente.

Una guía del esquema es el siguiente:

- ▶ Página de presentación
- ▶ **Índice de contenido:** enumeren los elementos que desarrollarán en la presentación.
- ▶ **Contextualización del proyecto:** en una diapositiva exponer la necesidad que dio origen al proyecto y la pregunta a resolver.
- ▶ **Objetivos del proyecto:** Los objetivos generales y específicos que se determinaron para el proyecto.
- ▶ **Desarrollo del proyecto:** Breve representación gráfica (preferiblemente en esquema) de las etapas que se definieron para el proyecto, principales actividades, entregables y fechas claves. Se sugiere que se haga una diapositiva por etapa que consolide gráficamente la información mencionada.
- ▶ **Requerimientos de información y retos identificados:** Es importante transmitir al cliente si se tiene algún requerimiento especial de información o temas a tratar como retos identificados, recuerden que este comité es el espacio para dar autorización formal del proyecto y expresar todas las necesidades del mismo.
- ▶ **Preguntas:** finalmente, dejar un espacio de 10 minutos al final para preguntas y comentarios de ambas partes, con el fin de clarificar expectativas sobre el proyecto y la propuesta entregada.

### 3.3. *Comité de Avance: Validación de hallazgos y funcionamiento del proyecto*

En la mitad del proceso de consultoría, los equipos presentan los avances sobre los proyectos que están realizando. Allí, se busca que los consultores, en interacción con los miembros de su comité directivo, reflexionen en un espacio formal sobre los logros, aciertos y desaciertos obtenidos en el desarrollo del proyecto y sobre los pasos por seguir para alcanzar exitosamente la meta planteada. Esto se hace de forma oral durante el segundo comité directivo.

Específicamente el Comité de Avance es un espacio para:

- Evaluar la calidad de los avances parciales alcanzados (análisis, síntesis de la información, relevancia de la información incorporada, cumplimiento con el objetivo, etc.).
- Evaluar el cumplimiento de los programas de trabajo (los entregables adelantados) e identificar áreas de retraso.
- Sustentar y validar las conclusiones preliminares con el cliente para clausurarlas (cuántos argumentos tienen ya desarrollados en función de conseguir los objetivos del proyecto).
- Presentar comentarios, dudas al respecto y posibles riesgos.
- Definir los pasos a seguir.
- Asesorar la buena ejecución del proyecto a través de recomendaciones técnicas y administrativas con el propósito de mejorar la calidad del mismo.

- Aprobar o rechazar soluciones propuestas para sobrepasar dificultades encontradas y, eventualmente, revisar el alcance de la propuesta.
- Evaluar si las recomendaciones hechas previamente por parte del empresario o durante las asesorías por parte del consultor senior han sido incluidas.

### 3.3.1. *Pautas para la presentación de avances*

La sección siguiente tiene como objetivo principal otorgar unos lineamientos y guías para los equipos consultores sobre los cuales desarrollar adecuadamente una presentación del informe de avance.

Es importante resaltar que el contenido de este escrito abordará un esquema general que permita orientar la exposición hacia la presentación de los avances, centrada en los resultados obtenidos a la luz de los objetivos específicos. Lo anterior implica que, si bien se espera que los consultores analistas desarrollen el ejercicio bajo ciertos lineamientos, la forma de presentación del trabajo, los apoyos visuales utilizados, la información adicional presentada y el estilo de exposición, entre muchos otros aspectos, son determinados libremente por el equipo consultor de acuerdo con lo que deseen presentar y a las características o necesidades particulares de su cliente. Para ello siga las siguientes recomendaciones:

- Hagan uso de la información presentada en el curso, que les pueda ser útil para determinar qué información debe presentarse y de qué manera. En particular, tengan presente los recursos sobre comunicación visual efectiva para lograr transmitir un mensaje de alto impacto a su cliente o auditorio.
- Faciliten el diálogo como una herramienta para captar la atención del cliente. En este aspecto también es importante el buen lenguaje corporal, el manejo del espacio del que se dispone y la claridad y contundencia de la exposición realizada.
- Utilicen lenguaje formal y claro que permita transmitir ideas de forma adecuada y precisa, teniendo presente el contexto profesional en el que se desarrolla la presentación.

### 3.3.2. *Esquema de la presentación para el Comité de Avance*

Recuerde que el esquema presentado ilustra los lineamientos mínimos que debe abordar la exposición y, por ende, es un punto de partida más no un limitante del contenido, forma y estilo de la presentación del informe. Sean **creativos** y tengan siempre presente que el éxito de una exposición radica en la comunicación efectiva de ideas, por lo cual es imperativo capturar la atención e interés del cliente.

Una guía del esquema es el siguiente:

- ▶ Página de presentación
- ▶ **Índice de contenido:** enumeren los elementos que desarrollarán en la presentación.
- ▶ **Avances del proyecto:** presentar un diagrama que denote el avance del proyecto y especifique: (1) los objetivos generales y específicos del proyecto, aclarando el marco

metodológico, con hipervínculos hacia las actividades realizadas; (2) un balance del tiempo y cumplimiento del cronograma acordado en cada planeación de las etapas.

- ▶ **Resultados obtenidos:** realice una descripción de los principales hallazgos con un enlace (hipervínculo) hacia la evidencia que ratifica cada afirmación.
- ▶ **Pasos por seguir:** ¿Qué aspectos faltan por desarrollar? ¿Cómo se van a realizar? ¿Qué aspectos necesitan especial atención? ¿Qué limitaciones se han encontrado y cómo es posible solucionarlas?
- ▶ **Preguntas:** finalmente, dejar un espacio de 10 minutos al final para preguntas y comentarios de ambas partes, con el fin de clarificar expectativas sobre el proyecto y la propuesta entregada.
- ▶ **Anexos:** incluyan información relevante que pueda ser importante al momento de responder preguntas y aclarar dudas.

### 3.4. Comité Final: Venta de los Resultados

Este espacio tiene la finalidad de que el equipo de consultoría de manera formal ejecute el cierre del proyecto con el cliente. En esta reunión el equipo consultor vende los resultados y recomendaciones frente a la pregunta principal del cliente, resaltando la creación de valor generada por la consultoría. El equipo expone en esta reunión de forma creativa y asertiva los logros, aciertos y desaciertos obtenidos en el desarrollo del proyecto, buscando la aprobación del cliente para dar por finalizado el proceso de consultoría.

#### 3.4.1. Pautas para la presentación final

- Específicamente el tercer comité directivo es un espacio para:
- Mostrar de forma breve el desarrollo de la consultoría, los análisis efectuados y los resultados y hallazgos encontrados.
- Contestar a la pregunta que se hizo inicialmente en el proyecto con los resultados alcanzados.
- Evidenciar el cumplimiento del alcance del proyecto conforme a la propuesta que se desarrolló al inicio del proyecto.
- Confirmar con el cliente que se han cumplido las expectativas del proyecto y puede generarse el cierre del proyecto.
- Resolver dudas en cuanto a los resultados o las actividades que se desarrollaron en el proyecto.

Para ello, dos días hábiles antes del comité, el equipo consultor es responsable de enviar los siguientes documentos a todos los miembros del Comité Directivo:

- **Agenda:** documento que identifica los nombres de las personas que asisten, el lugar, la hora y duración. Incluye los temas de interés a discutir (vea un ejemplo de agenda en BrightSpace).
- El **Informe de Consultoría** en su versión final: Es el punto de partida de la discusión de la reunión.

- **Presentación:** La presentación realizada para mostrar los resultados.

### 3.4.2. *Esquema de la presentación de resultados para el Comité Final*

Como guía para la preparación de la presentación, se recomienda una estructura base de cinco diapositivas en las que se hagan explicaciones puntuales y se utilicen figuras y fotos para crear una presentación atractiva (tanto en la parte de contenido, como en la gráfica). La demás información se presenta en otras diapositivas que se encuentren vinculadas a las diapositivas base. En el formato de la presentación es importante conservar la imagen institucional de Consultandes<sup>[4]</sup>.

Con respecto a la estructura base para el desarrollo de la presentación final del proyecto de consultoría, se recomiendan las siguientes prácticas:

- ▶ **Título del Proyecto:** es una frase corta (máx. 5 palabras) que resalta el valor agregado que se obtiene a partir del proyecto de consultoría. Adicionalmente, la primera diapositiva contiene a quién (institución/empresa/departamento) serán presentados los resultados del proyecto incluyendo la fecha de presentación.
- ▶ **Agenda:** Hace referencia al índice y orden de la presentación. Para este caso el contenido está compuesto por las 5 diapositivas base.
- ▶ **Pregunta del cliente.** En este espacio se busca exponer la pregunta planteada por el cliente al inicio del proyecto de consultoría.
- ▶ **Respuesta del Equipo Consultor.** Siguiendo la misma estructura que la de los objetivos específicos planteados en la propuesta de consultoría y que representan los pasos realizados para llegar a la contribución, el equipo consultor presenta de forma concreta las respuestas aportadas (se resumen y describen los principales resultados – de manera concreta). El desarrollo de las respuestas se soporta en diapositivas anexas que ilustran los resultados obtenidos. En general un proyecto tiene 2 máximo 3 resultados concretos que representan la contribución al cliente. Es importante que las respuestas evidencien el valor agregado que se ha generado con el proyecto de consultoría.
- ▶ **Creación de Valor y perspectivas a futuro.** Se exponen las principales recomendaciones arrojan los resultados a tener en cuenta por parte del cliente y su organización (¿Qué debe hacer ahora el cliente para continuar con el tema del proyecto?, ¿En dónde hay debilidades que en un futuro se sugieren complementar y/o enfatizar?)
- ▶ **Plan de implementación.** Se identifican, de forma detallada, las actividades con su respectiva priorización para que el cliente pueda iniciar la captura de valor que se deriva de las recomendaciones planteadas en el punto anterior. Dicho plan incluye un mecanismo de monitoreo y seguimiento para que el cliente pueda tener las herramientas para identificar de manera temprana desviaciones en el plan y poder plantear acciones correctivas.

- ▶ **Diapositivas Anexas:** Incluyan información relevante que pueda ser importante para respaldar y profundizar los resultados durante la presentación o al momento de responder preguntas y aclarar dudas.

## Bibliografía

---

- Atlassian. (n.d.). *Atlassian Agile Coach*. Retrieved from Manifiesto ágil:  
<https://www.atlassian.com/es/agile/manifiesto>
- BBVA. (n.d.). *BBVA*. Retrieved from ¿Qué es la metodología Agile?:  
<https://www.bbva.com/es/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/>
- Haas, M., & Mortensen, M. (2016, Junio). The Secrets of Great Teamwork. *Harvard Business Review*.  
<https://www.pmi.org/the-project-economy>. (n.d.).
- Jordana, C. A. (2008). *Soy Consultor (con perdón)*. Barcelona: Empresa Activa.
- Lencioni, P. (2002). *The five Dysfunctions of a Team: A Corporate Fable*. Jossey-Bass.
- PMI. (n.d.). *Project Management Institute*. Retrieved from The project economy:  
<https://www.pmi.org/the-project-economy>
- Powering the Project Economy*. (n.d.). Retrieved from <https://www.pmi.org/the-project-economy>.
- Rackham, N. (1988). *Spin Selling*. McGraw-Hill.
- Triana, Á. (2010). ¿Por qué quiero ser consultor?

## Índice de ilustraciones

---

<b>Ilustración 1 - Las 4C's – Habilidades de aprendizaje del siglo XXI.....</b>	<b>5</b>
<b>Ilustración 2 - Métodos y Prácticas Agile (Project Management Academy, 2018).....</b>	<b>14</b>
<b>Ilustración 3 - Modelo “Agile” Consultandes .....</b>	<b>15</b>
<b>Ilustración 4 - Enfoque SPIN para entendimiento de la necesidad .....</b>	<b>23</b>
<b>Ilustración 5 - Tipos de preguntas para la metodología DOBS-SPIN .....</b>	<b>24</b>
<b>Ilustración 6 - Árbol de problemas – Caso OK Lixto .....</b>	<b>28</b>
<b>Ilustración 7 - Árbol de posibles victorias – Caso OK Lixto .....</b>	<b>30</b>
<b>Ilustración 8 - Diagrama de clustering – Caso OK Lixto .....</b>	<b>31</b>
<b>Ilustración 9 - Palancas de valor de la consultoría .....</b>	<b>33</b>
<b>Ilustración 10 - Síntesis del proceso de preparación de la propuesta.....</b>	<b>37</b>
<b>Ilustración 11 - Herramientas para el levantamiento de información.....</b>	<b>42</b>
<b>Ilustración 12 - Matriz de priorización de recomendaciones .....</b>	<b>45</b>
<b>Ilustración 13 - Pasos para el cierre del proyecto .....</b>	<b>46</b>
<b>Ilustración 14 – Estructura del informe de consultoría .....</b>	<b>58</b>
<b>Ilustración 15 – Propósito de los Comités Directivos .....</b>	<b>63</b>

## Índice de tablas

---

<b>Tabla 1 - Herramientas tecnológicas para la planeación de producción escrita. ....</b>	<b>8</b>
<b>Tabla 2 - Herramientas tecnológicas para la gerencia de proyectos.....</b>	<b>18</b>
<b>Tabla 3 - Ejemplo de una posible estructura para la metodología DOBS-SPIN .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 4 - Ejemplo de Análisis SPIN para la empresa OK LIXTO .....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 5 - Ejemplos de objetivos específicos correctamente formulados .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 6 - Ejemplos de errores comunes en la formulación de objetivos específicos .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 7 – Posible plan de escritura del Informe de Consultoría a lo largo del proyecto .....</b>	<b>62</b>

# Indice de contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I. VALORES Y HABILIDADES DEL CONSULTOR</b> .....	<b>3</b>
1. VALORES Y PRINCIPIOS DE CONSULTANDES .....	3
1.1. <i>Valores</i> .....	3
1.1.1. Respeto .....	3
1.1.2. Honestidad .....	4
1.1.3. Integridad .....	4
1.2. <i>Principios</i> .....	4
2. HABILIDADES DEL CONSULTOR.....	5
2.1. <i>Pensamiento crítico y resolución de problemas</i> .....	5
2.2. <i>Comunicación oral y escrita</i> .....	6
2.2.1. Comunicación oral.....	6
2.2.2. Comunicación escrita .....	7
2.3. <i>Colaboración y trabajo en equipo</i> .....	8
2.3.1. ¿Cuáles son los elementos que hacen equipos exitosos?.....	9
2.3.2. Trabajo en equipo en Consultandes .....	10
2.3.3. ¿Qué hacer cuando surgen problemas en el equipo? .....	11
2.4. <i>Creatividad</i> .....	12
2.5. <i>Gerencia de proyectos</i> .....	12
2.5.1. Prácticas ágiles para la gerencia de proyectos.....	13
2.5.2. Modelo Agile Consultandes .....	14
2.5.3. Planeación de etapas (sprints) del proyecto.....	15
2.5.4. Dinámica con el cliente en el modelo Agile Consultandes.....	16
2.5.5. Herramientas tecnológicas para la gerencia de proyectos.....	17
<b>CAPÍTULO II. GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS</b> .....	<b>19</b>
ETAPA 1: VENTA DE LA PROPUESTA .....	19
1.1. <i>Preparación del primer contacto</i> .....	20
1.1.1. Compilación de información sobre la empresa .....	20
1.1.2. Preparación de información sobre la necesidad planteada por el cliente .....	20
1.1.3. Preparación del equipo de trabajo .....	21
1.1.4. Contactos dentro de la empresa.....	21
1.2. <i>Entendimiento de la necesidad del cliente</i> .....	22
1.2.1. Contextualización del problema (el enfoque SPIN) .....	22
1.2.2. El análisis de los problemas identificados.....	28
1.2.3. El análisis de posibles victorias .....	29
1.2.4. Análisis de alternativas.....	30
1.3. <i>Formulación de la pregunta principal</i> .....	32
1.3.1. Definición del alcance de la consultoría.....	32
1.3.2. Formulación del objetivo general .....	33
1.3.3. Formulación de los objetivos específicos.....	33
1.3.4. Identificación de los modelos conceptuales .....	35
1.3.5. Definición de la información requerida para el desarrollo del proyecto.....	36
ETAPA 2: DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN .....	38
2.1. <i>Análisis del contexto de la organización</i> .....	38

2.1.1.	Análisis del modelo de negocio de la organización.....	39
2.1.2.	Entorno competitivo y análisis de competitividad.....	39
2.1.3.	Análisis de las partes interesadas del proyecto .....	40
2.2.	<i>Construcción de alternativas de solución</i> .....	41
2.2.1.	Levantamiento de información relevante .....	42
2.2.2.	Análisis de la Información recolectada .....	44
<b>ETAPA 3. CIERRE DEL PROYECTO Y VENTA DE RESULTADOS.....</b>		<b>45</b>
3.1.	<i>Co-creación de resultados</i> .....	46
3.2.	<i>Venta de resultados finales al cliente</i> .....	46
3.3.	<i>Cierre y entrega del proyecto a Consultandes</i> .....	47
3.3.1.	Actividades individuales de cierre.....	47
3.3.2.	Actividades grupales de cierre .....	47
<b>CONCLUSIÓN .....</b>		<b>48</b>
<b>CAPÍTULO III. DOCUMENTOS Y PRESENTACIONES EN CONSULTANDES .....</b>		<b>49</b>
1.	<b>PROPUESTA DE CONSULTORÍA .....</b>	<b>49</b>
1.1.	<i>Estructura de la propuesta de consultoría</i> .....	49
1.2.	<i>Pautas para la presentación de la propuesta</i> .....	53
1.3.	<i>Presentación y sustentación de la propuesta</i> .....	54
1.4.	<i>Aspectos claves para una propuesta ganadora</i> .....	55
	Ejemplos de retroalimentaciones de propuestas de consultoría por parte de clientes.....	56
2.	<b>INFORME DE CONSULTORÍA.....</b>	<b>57</b>
2.1.	<i>Objetivos del informe de consultoría</i> .....	57
2.2.	<i>Estructura del Informe de Consultoría</i> .....	58
2.3.	<i>Proceso de escritura del informe de consultoría</i> .....	62
3.	<b>COMITÉS DIRECTIVOS .....</b>	<b>63</b>
3.1.	<i>Filosofía y propósito de los comités directivos</i> .....	63
3.1.1.	Participantes en los comités y roles asignados.....	63
3.1.2.	Comportamientos deseables durante los comités .....	64
3.1.3.	Pautas de presentación para las reuniones con clientes .....	65
3.2.	<i>Comité de Kick off: Planeación de la primera etapa</i> .....	65
3.2.1.	Pautas para el comité de Kick off.....	66
3.2.2.	Esquema de la presentación para el Kick Off.....	66
3.3.	<i>Comité de Avance: Validación de hallazgos y funcionamiento del proyecto</i> .....	67
3.3.1.	Pautas para la presentación de avances .....	68
3.3.2.	Esquema de la presentación para el Comité de Avance .....	68
3.4.	<i>Comité Final: Venta de los Resultados</i> .....	69
3.4.1.	Pautas para la presentación final.....	69
3.4.2.	Esquema de la presentación de resultados para el Comité Final .....	70
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>72</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....</b>		<b>73</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>		<b>74</b>
<b>INDICE DE CONTENIDO .....</b>		<b>75</b>