

**Propuesta piloto de diseño, desarrollo e implementación del consultorio virtual de
innovación y empresarial de la UNAD zona Caribe**

Ana Emperatriz Cuello Mendoza

Asesor

Ing. José Enrique Cotes Cotes

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Vicerrectoría Académica y de Investigación VIACI

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería ECBTI

2024

Resumen

La consultoría empresarial es cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son.

Así mismo, el consultor es una persona con capacidad de resolución, con una visión amplia, adquirida gracias a sus conocimientos y experiencia, lo que le permite analizar, dar un diagnóstico y elaborar una propuesta de solución frente a la necesidad.

El servicio de consultoría empresarial virtual es una herramienta muy importante para cualquier tipo de empresas, aún más para las micros y pequeñas, ya que las grandes empresas cuentan con tecnología y un posicionamiento que hace más difícil a las empresas pequeñas lograr un impacto en el mercado.

Teniendo en cuenta la problemática que viven los emprendedores, propietarios de micros y pequeñas empresas, en la cual enfrentan retos todos los días, enfrentándose a un mercado exigente, donde se buscan productos innovadores, que ofrezcan un punto diferenciador, además de excelente calidad y bajos precio; donde la competencia es compleja y agresiva, se ve la necesidad de implementar un consultorio empresarial virtual, en la cual se brinda el servicio de consultoría, y el empresario podrá trabajar conjuntamente con una persona experta y capacitada, que cuenta la experiencia necesaria en el tema, ya sea la mejora de un proceso, la intervención en problemas gerenciales, de logística, de talento humano y demás.

Se realiza con el objetivo de generar una mayor competencia en las organizaciones, de manera que se realice un mejoramiento continuo y se tenga un crecimiento organizacional.

Además, el consultor capacita a al personal que considere necesario, para que se puedan

implementar las mejoras sugeridas por el experto y se logre una propuesta óptima y sea una solución exitosa.

Palabras claves: Proceso, visión, diagnóstico, propuesta, tecnología, mejoramiento.

Abstract

Business consulting is any form of providing help on the content, process or structure of a task or set of tasks, in which the consultant is not actually responsible for the execution of the task itself, but rather helps those who are.

Likewise, the consultant is a person with the capacity for resolution, with a broad vision, acquired thanks to his knowledge and experience, which allows him to analyze, give a diagnosis and prepare a proposal for a solution to the need.

The virtual business consulting service is a very important tool for any type of company, even more so for micro and small companies, since large companies have technology and a positioning that makes it more difficult for small companies to achieve an impact in the market.

Taking into account the problems experienced by entrepreneurs, owners of micro and small businesses, in which they face challenges every day, facing a demanding market, where innovative products are sought, which will offer a differentiating point, in addition to excellent quality and low price; Where the competition is complex and aggressive, there is a need to implement a virtual business office, in which the consulting service is provided, and the businessman will be able to work together with an expert and trained person, who has the necessary experience in the subject. . , whether it is the improvement of a process, intervention in management, logistics, human talent and other problems.

It is carried out with the objective of generating greater competition in organizations, so that continuous improvement is carried out and organizational growth occurs. In addition, the consultant trains the personnel he considers necessary, so that the improvements suggested by the expert can be implemented and an optimal proposal is achieved and it is a successful solution.

Keywords: process, vision, diagnosis, proposal, technology, improvement.

Tabla de Contenido

Introducción	13
Justificación	14
Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Breve Historia de la Consultoría Empresarial	16
¿Qué es la Consultoría Empresarial?	18
Importancia de la consultoría empresarial	19
Límites Dentro del Proceso de Consultoría Empresarial	20
Servicios que Presta la Consultoría Empresarial	22
Retos que enfrenta la dirección general de la empresa	22
Mejoramiento de sistemas.....	23
Implementación de estudios de mercado	23
Realización de compras y subcontratación	23
Puesta en marcha de redes comerciales	24
Selección de personal.....	24
Desarrollo organizacional	24
Servicios de tecnología de la información	24
Razones por las que las Empresas Solicitan los Servicios de un Consultor	26
Funciones de un Consultor.....	27
Necesidades para la Contratación de los Servicios de Consultoría	28
Definición de los Tipos de Consultoría Empresarial	29

Consultoría organizacional	29
Consultoría técnica.....	30
Consultoría de procesos	30
Consultoría de tareas.....	30
Niveles de Jerarquización para Consultores	31
Primer nivel – Consultor novato	31
Segundo nivel – Consultor junior	31
Tercer nivel – Consultor senior.....	31
Metodología de la Consultoría Empresarial	35
Realización del Proceso de Consultoría Empresarial	36
Modelo de consultoría de Milan Kubr	36
Preparativos.....	36
El consultor establece el contacto.	37
El cliente establece el contacto.	37
Las primeras reuniones consultor-cliente	37
Diagnóstico	39
Se replantea el problema el objetivo.....	40
El personal de la organización y el diagnóstico.....	40
Las causas del problema.	41
Planificación de la acción	41
La búsqueda de ideas sobre posibles soluciones.....	42
Utilización de la experiencia.....	43
Establecimiento y evaluación de diversas ideas.	44

Aplicación	44
Papel del consultor en la aplicación.....	44
Terminación	45
Modelo de Consultoría mediante el análisis de campos de fuerza de Kurt Lewin	45
Fase 1. Conversaciones iniciales y entradas	46
Fase 2. Estudios psicológicos y relación de ayuda	46
Fase 3. Identificación del problema y diagnóstico.....	47
Fuerzas impulsoras.....	48
Fuerzas restrictivas.....	48
Procedimiento:	49
Fase 4. Planeación.....	49
Fase 5. Implementación de acciones y retroalimentación	49
Fase 6. Continuidad, apoyo y terminación del contrato.....	49
Costos y Honorarios de los Servicios de Consultoría.....	50
Actividades que representan ingresos	50
Servicios que son facturables.....	50
Servicios que no son facturables.....	51
Servicios que se prestan de manera gratuita a los clientes.....	51
Tiempo de facturación	51
Cálculo del costo de los servicios facturables.....	53
Honorarios por unidad de tiempo	53
Honorarios por las distintas categorías de consultores	53
Relación entre honorarios/sueldos	54

Honorarios normales	54
Honorarios de acuerdo a la segmentación del mercado	55
Honorarios subvencionados	55
Honorarios determinados por los clientes	55
Métodos para definir los honorarios	55
Honorario por unidad de tiempo	56
Honorarios a tanto alzado	57
Honorarios aleatorios	58
Participación en el capital	59
Honorarios en forma de porcentaje	60
Anticipos y cálculo del costo del tiempo de consultoría	61
Demanda Potencial de Beneficiarios y Clientes	62
Pymes	63
Las pymes se clasifican en:	64
Microempresas:	64
Pequeña empresa:	65
Mediana empresa:	65
Gran empresa:	65
Emprendimiento	66
Tipos de emprendimiento	66
Plan de Mejoramiento	68
¿Qué es un diplomado?	68

Propuesta para el diseño e implementación del diplomado sobre la consultoría empresarial para profesionales	69
Resumen.....	69
Introducción	69
Objetivo general.....	70
Objetivos específicos	70
Marco teórico	70
Recursos y materiales	71
Metodología	71
Conclusiones	73
Referencias Bibliográficas	74

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Diferencias entre consultoría y asesoría</i>	21
Figura 2 <i>Servicios que presta la consultoría empresarial</i>	22
Figura 3 <i>Tipos de consultoría empresarial</i>	29
Figura 4 <i>Instrumentos metodológicos empleados en la consultoría</i>	35
Figura 5 <i>Pasos para la implementación de la consultoría empresarial con el modelo de Milan Kubr</i>	36
Figura 6 <i>Información para la realización del diagnóstico</i>	38
Figura 7 <i>Sistema utilizado por el consultor para la realización del estudio de una empresa</i>	39
Figura 8 <i>Establecimiento y evaluación de diversas ideas</i>	44
Figura 9 <i>Fases del proceso consultivo</i>	46
Figura 10 <i>Análisis de campos de fuerza de Kurt Lewin</i>	48
Figura 11 <i>A quién va dirigida la consultoría empresarial</i>	62

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Comparativo entre los distintos tipos de Consultores</i>	32
Tabla 2 <i>Días para cobrar honorarios.....</i>	52
Tabla 3 <i>Clasificación de las pymes en Colombia</i>	64
Tabla 4 <i>Propuesta para el diseño e implementación del diplomado.....</i>	69

Introducción

La consultoría empresarial cumple un rol muy importante actualmente, dado que vivimos en un mundo que está en constante evolución, y asimismo las empresas deben responder a esas necesidades y a un mercado que es cada día más exigente; por ese motivo la consultoría ha tomado mucha fuerza, debido a que les permite a las empresas encontrar nuevos mecanismos y estrategias, así como solucionar problemas desde otra perspectiva con personas especialistas y expertas en las distintas áreas.

La Universidad Nacional, Abierta y Distancia –UNAD cuenta con profesionales, especialistas en las diferentes áreas, con el conocimiento, las habilidades, capacidades y experiencia que han adquirido a lo largo de su trayectoria, que les permite ejercer la labor de consultoría de manera profesional, por ello se establece la demanda de clientes y beneficiarios potenciales bajo el esquema de consultoría, para determinar a quienes va realmente dirigido el proceso consultivo, también se establece la oferta de servicios que tendrá a disposición el consultorio virtual empresarial, asimismo se da la propuesta para el diseño e implementación del diplomado sobre la consultoría empresarial para profesionales y por último se definen las condiciones y las características que son necesarias sobre los medios tecnológicos a través de los cuales se brindará el servicio de consultoría empresarial.

La propuesta del diplomado sobre la capacitación de los profesionales para la implementación del consultorio virtual empresarial, es un modelo el cual permite a los tutores organizar y diseñar la temática, teniendo ya definidos todos los conceptos y generalidades necesarias para el montaje del diplomado, con base en cada detalle que se abordará a lo largo del documento.

Justificación

Desde hace mucho tiempo existen en Colombia empresas dedicadas a la consultoría empresarial, pero el tema de la virtualidad ha tomado muchísimo auge a raíz de la pandemia del Covid-19 en el año 2020; esto marcó un antes y un después en la gran mayoría de empresas, en las que hubo la necesidad de reinventarse e innovar para mantener un equilibrio en medio de esa situación adversa. De lo anterior radica la importancia de este proyecto, debido a que a medida que la tecnología avanza, así mismo deben hacerlo las empresas, independientemente su razón de ser y naturaleza; todas las organizaciones deben estar preparadas para ofrecer un servicio de calidad, ya sea de manera presencial o virtual, en este caso nos enfocamos y damos prioridad a la virtualidad, ya que esta nos permite organizar tiempos, optimizar recursos, información disponible, actualización y demás aspectos que trazan muchas ventajas en cuanto al mecanismo virtual.

Haciendo énfasis en la consultoría empresarial virtual, es de gran importancia y utilidad porque permite llegar a cualquier empresa sin ningún tipo de limitación, ofreciendo una solución óptima a la necesidad identificada, mediante el análisis y diagnóstico.

Es importante resaltar que es un hecho innovador, proporcionar la facilidad de realizar un proceso de consultoría, haciendo uso de elementos tecnológicos, donde se da una comunicación efectiva entre las partes y se logra un resultado deseado.

Objetivos

Objetivo General

Elaboración de propuesta para el desarrollo e implementación del consultorio empresarial virtual, dirigido a estudiantes, egresados y comunidad académica.

Objetivos Específicos

Establecer la demanda potencial de beneficiarios y clientes de servicios bajo un esquema de consultoría empresarial virtual.

Estructurar la oferta de servicios que brindara el consultorio empresarial virtual.

Definir las condiciones y características necesarias de los medios tecnológicos a través de los cuales se brindará el servicio de consultoría empresarial.

Estructurar el modelo de implementación de servicios para el servicio de consultoría empresarial virtual.

Breve Historia de la Consultoría Empresarial

La consultoría empresarial tiene sus inicios en la Revolución Industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales; cuando el proceso gerencial y estructural de una empresa alcanzó un nivel avanzado, por lo cual debían estructurar los métodos y los líderes eran presionados para obtener una forma más eficiente de dirigir la empresa, hasta que en la segunda mitad del siglo XIX se dio origen al movimiento de la organización científica del trabajo.

El pionero de la consultoría empresarial fue el estadounidense Charles T. Sampson, quien en 1870 realizó cambios en la estructura de su empresa, lo cual le permitió adquirir conocimientos y experiencia, que luego utilizaría para implementar el servicio consultivo, transmitiendo la metodología utilizada en su empresa, aplicándola en una lavandería. Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington, quienes aplicaron el método científico para simplificar los procesos de producción y aumentar la rentabilidad, así mismo realizaron múltiples estudios y brindaron asesorías.

Los primeros servicios consultivos implementados fueron basados en la productividad, la eficiencia, la organización del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la eliminación de desperdicios y la disminución de los costos de producción; lo cual abarca los conceptos de la Ingeniería Industrial y como todo nuevo planteamiento, tenían sus seguidores y detractores, quienes inicialmente mostraban temor al cambio, pero con el pasar de los años fueron cambiando de perspectiva y optaron por una imagen positiva hacia los consultores.

Los empresarios fueron presionados a mejorar la capacidad productiva, los métodos, los sistemas gerenciales y de organización, mediante la implementación de cambios, los cuales

fueron abordados correctamente y permitieron que hoy en día la consultoría sea considerada una profesión. (Kubr, 1997).

¿Qué es la Consultoría Empresarial?

(Steele, 1975) define la consultoría «Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son».

(Block, 2011) dice que «la función de apoyar a la gente al interior de una organización ya sea a través de la planeación, la recomendación, la asistencia, en materias tales como: recursos humanos y personal, análisis financiero, auditoría, análisis de sistemas, investigaciones de mercadeo, diseño de productos, planeación a largo plazo, efectividad organizacional, seguridad, entrenamiento y desarrollo, son actos de consultoría y los recibidores de estos consejos son clientes » y «Cada vez que usted da un consejo a alguien que está en posición de tomar una opción usted está haciendo consultoría».

Por lo tanto, se puede definir la consultoría como una actividad profesional, que va encaminada a poner al servicio de una empresa u organización, un conocimiento, una experticia o unos recursos para analizar e identificar problemas, crear soluciones llevar a cabo procesos e implementar cambios positivos en las organizaciones. En otras palabras, es una ayuda que brinda el consultor, para realizar mejoras en cuanto al proceso, estructura, logística, diseño y métodos empleados en una empresa; sin ser el responsable directo de la ejecución del mismo.

Su objetivo es crear valor y generar mayor competencia, aportando a los procesos de mejoramiento continuo y el crecimiento organizacional, mediante los proyectos para la solución de problemas, la innovación y el trabajo en equipo.

La consultoría es considerada una profesión, debido a su importancia y utilidad. Hay consultores que se dedican a tiempo completo a realizar esta labor. Ésta ofrece estándares de calidad en cuanto al servicio y principios éticos que respaldan el proceso.

Se debe hacer referencia en que el consultor es responsable de la calidad de su servicio, del consejo brindado, más no de la implementación, dirección ni aplicación del mismo; esta responsabilidad es de la cabeza o líder de la organización, ya sea gerente o administrador.

Importancia de la consultoría empresarial

El proceso de consultoría empresarial va más allá de la asesoría o el consejo que brinda el consultor al cliente para resolver un tema o problema específico; se trata de un proceso en el que se puede lograr en muchos de los casos poner a una empresa en un nivel alto dentro del mercado, que sea una empresa exitosa y próspera en todos los ámbitos. Se debe resaltar el hecho de que en ciertas ocasiones hay empresas que no han identificado el problema como tal, pero sus utilidades son bajas, sus gastos son elevados, los costos altos, el personal no es eficiente, hay dificultades administrativas y demás situaciones que no permiten un posicionamiento dentro del mercado y que por medio del estudio, análisis e investigación del consultor se puede identificar dicha falencia que debe ser corregida mediante los métodos de la consultoría.

La consultoría es muy importante, porque es realizada por una persona con experiencia en el tema, que puede ver lo que otros no, identifica y analiza de manera detallada cada aspecto a tratar y puede encontrar la falencia o error dentro del proceso.

La consultoría de empresas es un mecanismo que ayuda a los dirigentes de una compañía a cumplir sus metas y objetivos, aportando conocimientos adquiridos a través de la experiencia.

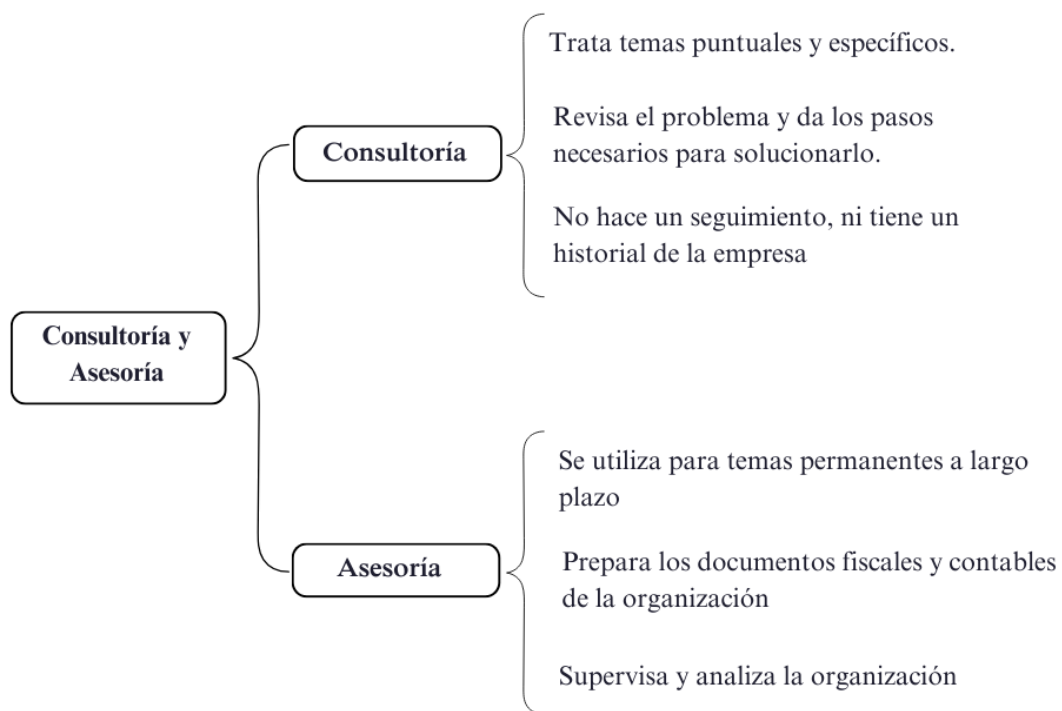
Límites Dentro del Proceso de Consultoría Empresarial

La labor del consultor ha tomado mucha fuerza, siendo ya considerada una profesión, y es muy importante resaltar que la consultoría tiene límites, debido a las dificultades que pueden existir en una organización, en las que debido a ciertas situaciones adversas no se puede asegurar el éxito de la intervención del consultor.

Debemos tener en cuenta que el consultor asume un rol externo, en el que no está involucrado directamente con la dirección y organización de la empresa, sino que, desde su análisis y percepción guiada por la investigación realizada a detalle de la empresa, proporciona un diagnóstico en el que asesora al líder de la organización, ya que es éste el encargado de la ejecución del plan de trabajo propuesto por el consultor.

La consultoría cumple su labor profesional, pero normalmente no es una ocupación de tiempo completo, resulta intrascendente que el consultor sea a la vez profesor, investigador o capacitador.

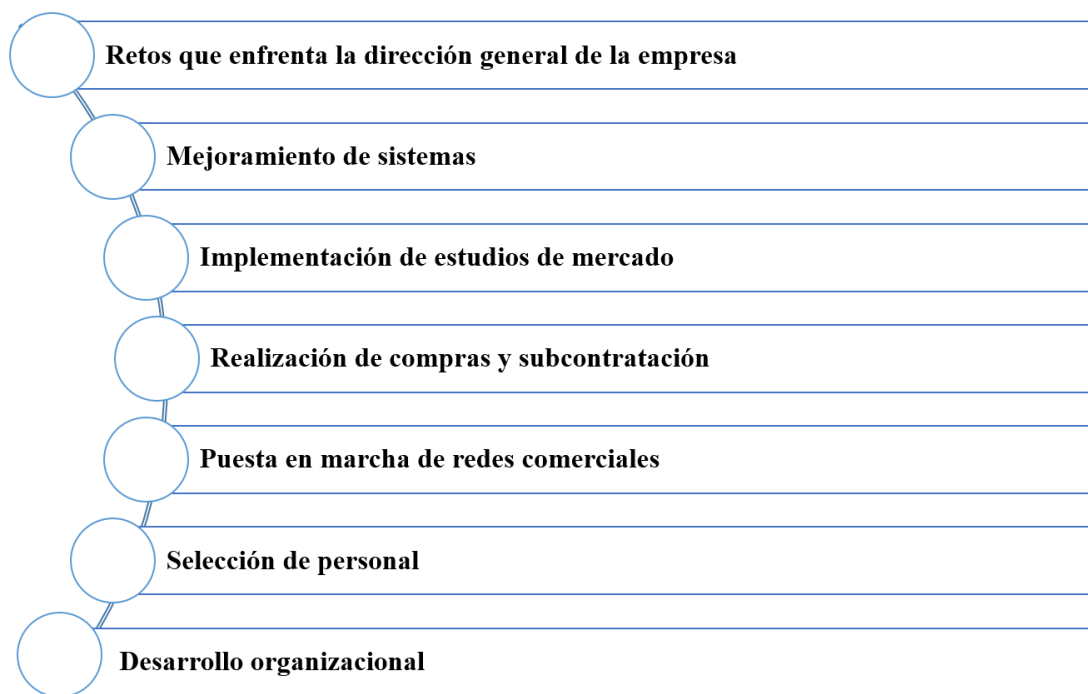
Figura 1 Diferencias entre consultoría y asesoría



Nota: se relacionan las diferencias entre consultoría y asesoría. Elaboración propia.

Servicios que Presta la Consultoría Empresarial

Figura 2 *Servicios que presta la consultoría empresarial*



Nota: se establecen algunos de los servicios que presta la consultoría empresarial, dentro del marco de la Ingeniería Industrial. Elaboración propia

Retos que enfrenta la dirección general de la empresa

El consultor está en capacidad de implementar recursos que lleven a la empresa a un nivel superior, mediante el incremento de la utilidad, la reducción de costes y la ampliación de nuevos mercados; son algunos de los retos más comunes a los cuales se enfrenta una organización, teniendo en cuenta que es muy variable.

Debemos tener en cuenta que después del 2020 un gran número de empresas debió reinventarse, es decir, buscar mecanismos que les permitieran sobrevivir en medio de una situación adversa, la cual afectó a toda la población. Actualmente la economía está impactando a

la mayoría de negocios, lo cual lleva a las empresas a flexibilizar y reorganizarse en muchos aspectos.

Mejoramiento de sistemas

Esta es una de las ramas de la consultoría, ya que se implementa la planificación, la elaboración de informes y las distintas formas de organización de la información, en las que se da uso a la tecnología de la información, mediante la implementación de sistemas especializados que permitan la automatización de los procesos, en busca de eficiencia, reducción de tiempos y efectividad.

Implementación de estudios de mercado

La realización de un estudio de mercado es fundamental es todo tipo de empresas, ya que muchas, especialmente micros y pequeñas, las cuales no aplican dicho estudio, tienen muchos problemas en cuanto a la identificación de sus clientes potenciales, el análisis de la competencia, los hábitos de consumo, la expectativa de precios y demás características que se deben conocer para poder lograr el posicionamiento de una empresa en el mercado. La consultoría ayuda a investigar y determinar toda la información correspondiente al producto o servicio y con base a ello, realizar un plan de acción.

Realización de compras y subcontratación

La consultoría empresarial proporciona al cliente la seguridad en la adquisición de materiales, equipos y servicios en tiempo y forma con los más altos estándares de calidad; y dentro del proceso de subcontratación, se analiza y determina el personal idóneo y capacitado, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa cliente.

Puesta en marcha de redes comerciales

Mediante el proceso de consultoría empresarial, se pueden implementar el uso de las redes comerciales el cual permite promover, negociar o distribuir en una zona específica, los productos o servicios. Las redes comerciales permiten implementar mejoras en la relación con los clientes, la presentación de los productos, la posición de la empresa, recolectar y reportar información importante sobre la competencia, las expectativas y necesidades de los consumidores y oportunidades de negocio.

Selección de personal

La consultoría ofrece un servicio personalizado y de alta calidad en cuanto a la selección de profesionales capacitados, evaluando sus características y cualidades. El consultor se encarga de todo el proceso de selección mediante la elección óptima del personal adecuado a cada cargo y necesidad, optimizando tiempo a la empresa cliente.

Desarrollo organizacional

El consultor puede trabajar de la mano junto con el talento humano de la organización, desarrollando y planeando estrategias y prácticas que permitan cumplir con los objetivos de la empresa y maximizar su compromiso y rentabilidad.

Todas estas herramientas permiten aumentar el crecimiento de la empresa, por ello es tan importante trabajar en el clima laboral, debido que este propicia o bloquea el correcto desarrollo de las actividades, así como la creación de ideas.

Servicios de tecnología de la información

La mejora en el proceso depende totalmente de la información y capacitación que tenga el personal sobre los medios tecnológicos que la empresa posee, los cuales les permita explotar al máximo sus beneficios. Es muy importante que todos los trabajadores de la empresa conozcan

plenamente los recursos y herramientas de trabajo, con lo cual puedan mejorar su rentabilidad y competitividad. Dentro de los procesos tecnológicos esta la digitalización de documentos, los programas de gestión de base de datos, los sistemas de inventario, de facturación, entre otros; los cuales son fundamentales en el mejoramiento continuo de la empresa.

Razones por las que las Empresas Solicitan los Servicios de un Consultor

El consultor brinda muchos servicios, los cuales son indispensables dentro de las funciones de gestión, organización y administración; dentro de éstos están:

Administración y planeación estratégica

Gestión financiera.

Gestión de personal.

Gestión de mercadeo, comercialización, servicio al cliente

Gestión de calidad, procesos, mejoramiento continuo

La consultoría empresarial tiene como pilar fundamental, ayudar a las organizaciones a lograr sus objetivos, metas y requerimientos. Toda empresa tiene una razón de ser, la cual normalmente va de lo general a lo específico.

Funciones de un Consultor

El consultor debe investigar, analizar, detectar la falencia o necesidad, proponer y plantear soluciones o recomendaciones basadas en una estrategia de mejoramiento, la cual debe ser socializada con el gerente, administrador, director o simplemente el encargado de la empresa solicitante.

Para llevar a cabo su labor, el consultor debe:

- Investigar minuciosamente la información proporcionada por el encargado de la empresa y plantear interrogantes y respuestas.
- Tener amplio conocimiento y preparación en el área solicitada.
- Analizar la información, innovar en el proceso y plantear respuestas a los interrogantes, de manera que sea una solución óptima a cada una.
- Socializar, mediante argumentos que permitan tener claridad en el desarrollo e implementación de los proyectos que se llevarán a cabo.
- Implementar indicadores de gestión.

Necesidades para la Contratación de los Servicios de Consultoría

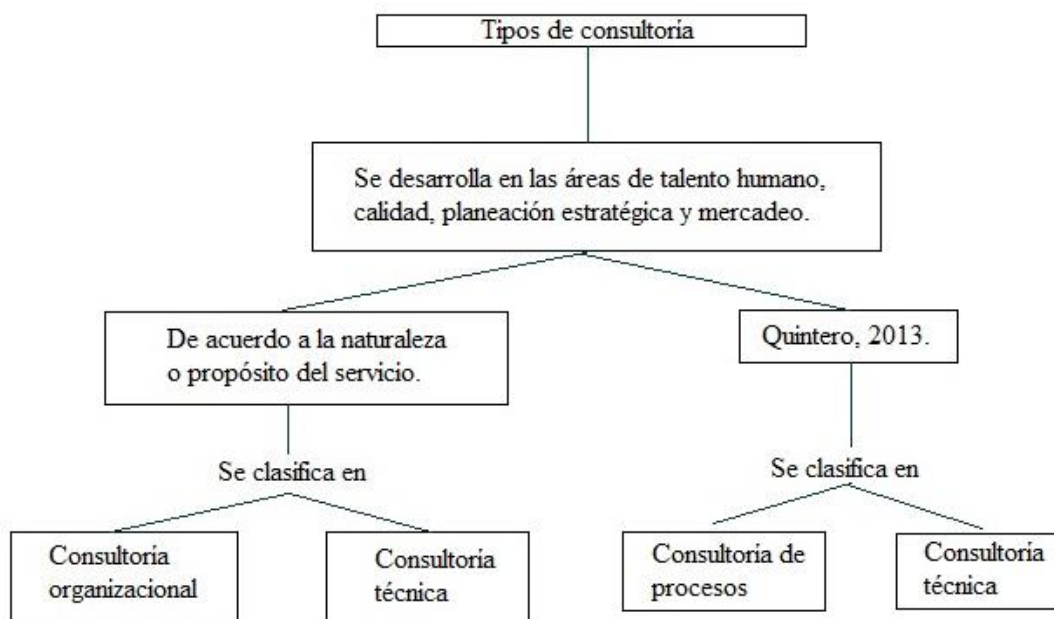
Las empresas recurren a los servicios de consultoría empresarial por diversos motivos, dentro de los cuales están:

1. Incrementar ventas: la razón de ser de toda empresa son las ventas, y estas en algunas ocasiones se ven afectadas por muchos motivos, pueden ser internos o externos; pero en todos los casos es conveniente la intervención de un consultor, que diseñe nuevas estrategias o alternativas que permitan el incremento de las mismas.
2. Necesidad de personal: el personal es una pieza fundamental en toda organización, debido a que tienen el contacto directo con los clientes, son la cara de la empresa, por ello es muy importante contar con personal idóneo y capacitado, que cumplan su labor correctamente, en ese sentido el consultor experto en el tema, tendrá la capacidad de realizar la selección de los mismos, que cumplan con los requisitos necesarios para su cargo.
3. Reglamentaciones gubernamentales: cumplir con las reglamentaciones del gobierno es indispensable para llevar un marco legal acorde y cumplir con todos los lineamientos exigidos, si no se cumplen como está establecido, pueden terminar en multas y en el peor de los casos, el cierre de la empresa.
4. Necesidad del diagnóstico de problemas y posibles soluciones: cuando en una empresa hay dificultades de cualquier tipo, el consultor ayuda a identificar el problema de raíz, así mismo crea soluciones o alternativas que permitan mitigar o erradicar dicho problema.

Definición de los Tipos de Consultoría Empresarial

Teniendo en cuenta que el proceso de la consultoría empresarial, puede desarrollarse en cualquier sector, ya sea público, privado, educativo, eléctrico, tecnológico, salud, social, agrícola, entre otros; asimismo se desarrolla en las áreas de talento humano, calidad, planeación estratégica y mercadeo. Con base a esto, se definen los distintos tipos de consultoría que se dan de acuerdo con la naturaleza o propósito del servicio ofrecido.

Figura 3 *Tipos de consultoría empresarial*



Nota: se definen los tipos de consultoría, de acuerdo a su razón de ser. Elaboración propia

Consultoría organizacional

Va enfocada en la forma de administración y gerencia de la organización, donde se busca generar cambios positivos y mejoras dentro del proceso.

Dentro de la consultoría organizacional, tenemos los procesos consultivos en planeación estratégica, tecnologías de información y comunicación, gestión de calidad y gestión humana.

Consultoría técnica

Trata temas específicos, y se utiliza una técnica en particular de acuerdo al área de la organización. Dentro de éstas está la consultoría de procesos productivos, termodinámica, manejo de equipos, calibración, lubricación, entre otras. (Ramírez de López & Hurtado Restrepo, 2018)

(Quintero, 2013), clasificó la consultoría en dos:

Consultoría de procesos

Su propósito es aumentar la eficiencia y la productividad, mediante la investigación y análisis de la situación y la implementación de estrategias que permitan realizar mejoras continuas.

Consultoría de tareas

Permite solucionar problemas específicos, en cualquier área de la organización.

Niveles de Jerarquización para Consultores

Dentro de las grandes empresas de consultoría, existen diferentes niveles de jerarquización donde cumplen con algunos requerimientos de años en el área profesional y en el área de consultoría.

Primer nivel – Consultor novato

Dentro del primer nivel hay pasantes, analistas. Este nivel solo existe en ciertas empresas, debido a que son algunas empresas que contratan a nuevos consultores como pasantes, durante un semestre. 6 o 12 meses.

Segundo nivel – Consultor junior

En el segundo nivel están residentes, consultores asociados y consultor de empresas. Cumple con ciertas tareas directas en algunas situaciones, esto se da durante un período de tres a cinco años antes de ascender al siguiente nivel.

Tercer nivel – Consultor senior

En el tercer nivel están jefes de equipo y directores de proyecto. Este tipo de consultores tienen la responsabilidad de liderar equipos, es decir, cumplen la función de supervisores. Estos se ocupan de las capacitaciones, los estudios de empresas, la comercialización de nuevos proyectos y el mantenimiento de contacto con los clientes. (Estudio de caracterización consultoría, 2006).

La elección del consultor, depende de muchos factores, teniendo en cuenta que debe ser especialista en el tema, experto y con unas habilidades propias del problema a tratar. Otros aspectos que se deben tener en cuenta son:

- La naturaleza del problema, debido a que el cliente es quien conoce los antecedentes y cuáles son los objetivos o metas hacia donde quiere dirigir la organización.

- Confianza, ya que debe desarrollarse una conexión entre el cliente y el consultor, debido a que deben trabajar en equipo y ayudarse mutuamente.

Tabla 1 *Comparativo entre los distintos tipos de Consultores*

Consultores de proceso	Vs	Consultores de contenido
<p>Cumple la función de ayudar a que el cliente aprenda a analizar y comprender los factores que están a su alrededor y debe tener ciertas características:</p> <p>Integrador: establece la correcta administración de los recursos y la relación con los diferentes grupos, como la planeación y los recursos humanos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Neutralidad: debe ser una persona neutral, dedicada a dar respuesta al problema planeado, sin buscar nunca algún interés propio. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. El consultor de contenido tiene como objetivo principal analizar la identidad corporativa de la organización, establecer el nicho de mercado al cual quiere llegar la empresa, mediante los estudios e investigaciones previas que son fundamentales en la toma de decisiones, lo cual le permite crear una estructura bien definida sobre lo que quiere transmitir.
Consultores de grandes empresas	Vs	Consultores de pequeñas empresas
<p>Tienen características particulares, las cuales son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Son un recurso humano sumamente valioso, capacitado y con mucha información y experiencia. 2. Tienen una amplia variedad de servicios y proporcionan altos estándares de calidad. 3. Por su experiencia normalmente se interesan en proyectos de 		<p>Los consultores de pequeñas empresas se pueden definir de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Representan un servicio más personalizado y continuo. 2. Se incluyen de manera más directa en todas las etapas del proyecto. 3. Normalmente crean una relación más duradera con el cliente y sus honorarios son más accesibles.

gran magnitud, y por ende devengan salarios altos.

Consultores diagnosticadores	Vs	Consultores implementadores
1. Son especialistas en fragmentar el problema en partes muy mínimas para encontrar la solución o posibles soluciones.		1. Consideran que el proceso de consultoría no finaliza, sino hasta que se acabe la implementación de recomendaciones.
2. Una de sus fortalezas es el análisis, debido a que enfatizan mucho en esa parte y les permite identificar las causas del problema y proponer un curso de acción.		2. Consideran que los proyectos diagnosticadores solo son papel, sino se llevan a cabo.
3. Debido a su enfoque diagnosticador, es solicitado por muchas empresas, pero usualmente no se involucran en la implementación de las acciones.		3. Tienen la capacidad de realizar otras tareas concernientes al proyecto, como por ejemplo selección de personal y reclutamiento.

Consultores internos	Vs	Consultores externos
1. El servicio de consultoría interna, usualmente se utiliza cuando es necesario resolver problemas que ameriten analizar a fondo información y procedimientos internos de grandes empresas, las distintas funciones dentro de la organización o los aspectos que interfieran en su funcionamiento.		1. Los consultores externos son solicitados normalmente por empresas grandes, cuando en algunos casos, ellos cuentan con consultores internos, pero estos no satisfacen los criterios de imparcialidad, las políticas internas de la organización o a su vez carecen de determinada pericia o conocimiento.
2. En comparación con los consultores externos, estos son más accesibles.		2. Proporcionan a la organización puntos de vista de manera independiente.
3. Tienden a conocer más a profundidad la organización, incluyendo las políticas internas de la misma.		3. No se dejan influenciar por la jerarquía organizacional, sino que mantienen sus criterios.

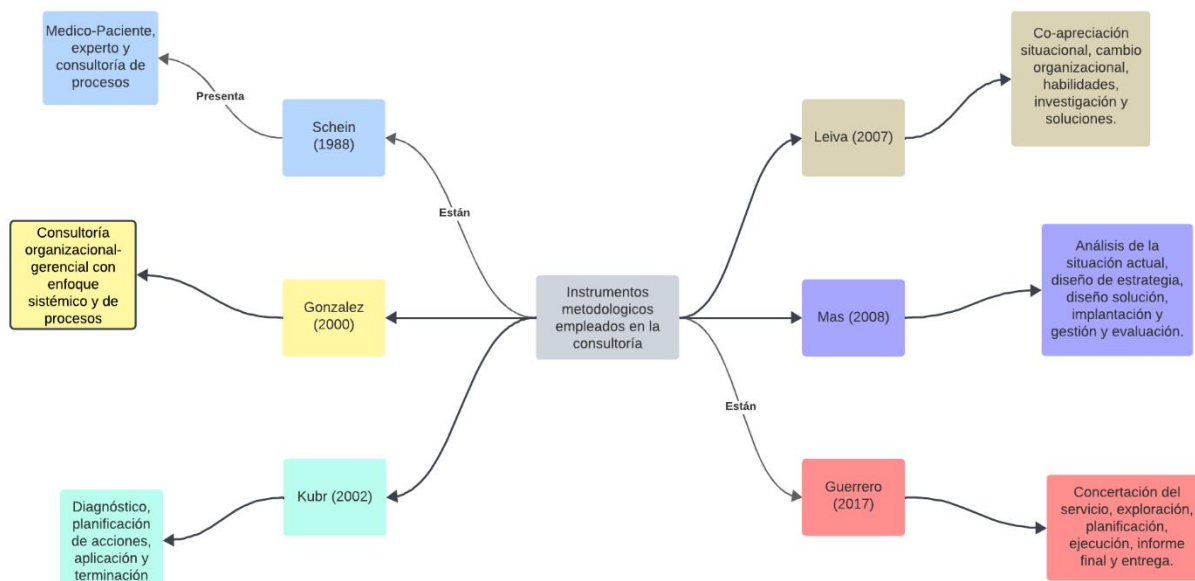
4. Este tipo de consultores tienen la capacidad de generar conflictos de interés y tienen disponibilidad de tiempo constantemente.	4. Son considerados como personas objetivas e imparciales.
Consultores con soluciones a la medida	Vs Consultores con soluciones enlatadas.
Este tipo de consultores, presentan soluciones puntuales para problemas puntuales.	Presentan soluciones que ya fueron experimentadas en una empresa para resolver problemas similares en otras empresas.
Consultores generalistas	Vs Consultores especialistas
1. El consultor generalista es excelente diagnosticador.	1. La implementación de personal especializado en técnicas y metodologías que permitan lograr un posicionamiento.
2. Existen principios administrativos que son exitosos en cuanto a la administración de cualquier empresa.	2. La especialización en un tema, que es su característica principal, es adquirida por muchos años de entrenamiento.
3. Sus servicios usualmente son contratados por los altos mandos de la organización y son costosos en la mayoría de casos.	

Nota: se establecen las diferencias entre los distintos grupos de consultores. Adaptado de “*La consultoría de empresas en perspectiva*”, por Rincón Bermúdez, R. (1996), Pagina 78, 79.

Metodología de la Consultoría Empresarial

La Consultoría de empresas proporciona conocimientos teóricos y también técnicas profesionales con el objetivo de resolver problemas prácticos de gestión, asimismo hay diferentes metodologías que son implementadas en los procesos consultivos, estas son algunas de ellas:

Figura 4 Instrumentos metodológicos empleados en la consultoría



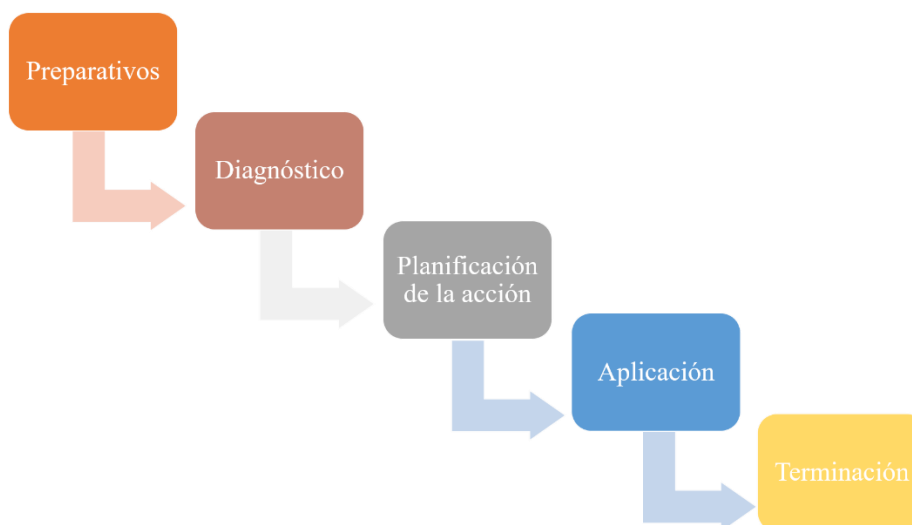
Nota: se definen los distintos instrumentos metodológicos empleados en la consultoría, con sus enfoques. Elaboración propia.

Realización del Proceso de Consultoría Empresarial

Modelo de consultoría de Milan Kubr

Propone el siguiente modelo de consultoría, el cual se da en 5 pasos:

Figura 5 Pasos para la implementación de la consultoría empresarial con el modelo de Milan Kubr



Nota: se define la secuencia de pasos para la implementación de la consultoría empresarial según el método de Kubr. Elaboración propia.

Preparativos

Esta constituye la fase inicial del proceso, donde la partes, en este caso el consultor y el cliente realizan el primer contacto, analizan e identifican la razón por la cual se ha solicitado los servicios del consultor y con base a esto se define el alcance y el objetivo principal sobre el que se va a trabajar. Esta fase sirve para que las partes se adapten y aprendan el uno del otro, teniendo en cuenta que el cliente necesita depositar su confianza en esta persona, que es totalmente ajena a la organización, así mismo el consultor sabe que el éxito que haya tenido con empresas o situaciones similares, no asegura el mismo éxito en el caso actual.

El consultor establece el contacto.

El consultor, establece el contacto inicial brindándoles a los clientes potenciales cierta información sobre la empresa, haciéndole saber que tiene conocimiento sobre ella y que ha identificado sus problemas y así mismo puede ofrecerle una solución, esto despertará un interés inmediato sobre el cliente.

El cliente establece el contacto.

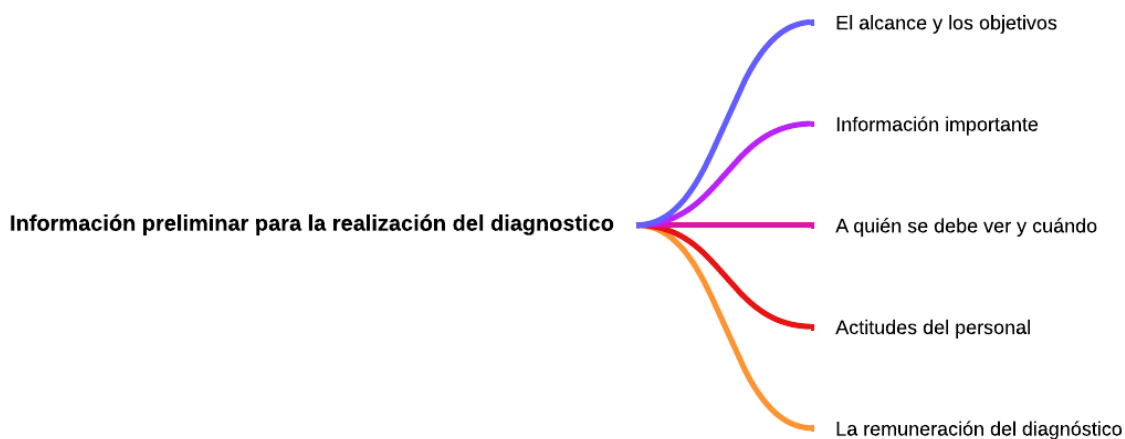
En muchos de los casos, es el cliente quien establece el primer contacto, debido a que éste ha identificado alguna falencia o necesidad dentro de la gestión organizacional, por lo tanto, recurre a la ayuda de una persona externa y con suficiente experiencia y conocimiento, que le ayude a encontrar una solución óptima.

Las primeras reuniones consultor-cliente

Las primeras reuniones entre las partes son fundamentales, es ahí donde el consultor tiene la oportunidad de convencer completamente al cliente que él es la persona que se necesita para dar respuesta a las necesidades de la organización.

El objetivo de la primera reunión es hacerse preguntas mutuamente para que cada parte conozca a la otra, así mismo proporcionar información para establecer la metodología que se llevará a cabo y convencer al cliente que está eligiendo lo más conveniente.

Figura 6 Información para la realización del diagnóstico



Nota: se establece brevemente la información básica para la elaboración del diagnóstico.

Elaboración propia

Durante el proceso de consultoría, es necesario que el consultor sepa con claridad, qué espera el cliente de él; para eso se realizan las reuniones preliminares. En la práctica, el consultor inicia el diagnóstico desde el primer momento en que inicia conversaciones con el cliente.

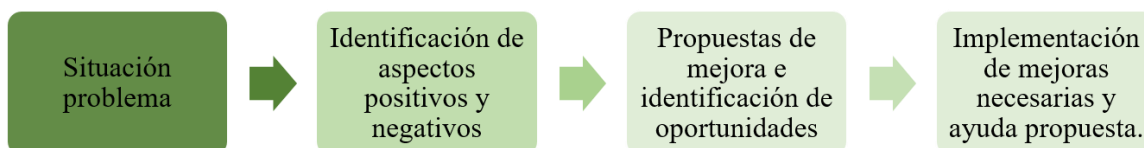
El objetivo principal del diagnóstico es definir y especificar el cómo se va a hacer; para ello es necesario que el consultor obtenga información importante sobre la empresa.

Los consultores normalmente diseñan métodos para realizar una evaluación de la empresa, con base en la reunión realizada previamente, la información suministrada, las utilidades y lo que espera el cliente. Igualmente incluye las conversaciones con altos mandos y en algunos casos, con personas ajenas a la organización.

El tiempo que se utiliza para la realización del diagnóstico principal es alrededor de cuatro días y cuando son problemas más complejos diez días. En el caso en que se necesite

realizar cambios radicales, reorganizaciones o cualquier modificación importante para la compañía, no se realiza un diagnóstico preliminar, sino un estudio de diagnóstico a fondo.

Figura 7 Sistema utilizado por el consultor para la realización del estudio de una empresa



Nota: pasos empleados por el consultor para la realización del estudio o detección de falencias en una empresa y propuestas de solución. Elaboración propia.

Es necesario destacar la importancia que tiene la identificación de oportunidades dentro del plan de mejora propuesto, debido a que siempre debe ir enfocado a encontrar nuevas soluciones y que vayan encaminadas al futuro. También debe incluir dentro del método las relaciones en la organización, como las proporciones entre los procesos principales, relaciones entre insumos y productos principales, relaciones entre indicadores principales en relación al rendimiento, la eficacia y la eficiencia, relaciones entre indicadores de rendimiento global y aquellos factores que influyen en su magnitud en un sentido positivo o negativo y por último la contribución de las divisiones y líneas de productos.

Diagnóstico

Es la segunda fase durante el proceso, pero es la primera fase operativa. Con el diagnóstico se busca analizar el problema y los objetivos que el cliente desea alcanzar detalladamente, exponiendo así todos aquellos factores que están ocasionando el problema y poner toda la información en orden, para poder encaminar el trabajo a la solución dispuesta para

dicho problema. También se debe examinar las circunstancias del problema y los logros individuales alcanzados por la empresa cliente para poder determinar la capacidad para ejecutar cambios y medir la eficacia en la resolución de problemas.

El diagnóstico parte de un marco conceptual concreto, debido a que de ahí se iniciarán las investigaciones siguientes y sería muy arriesgado hacerlo sin una base de información sólida. Dentro del proceso de diagnóstico, existe el riesgo de tomar la decisión equivocada, de dejarse influir por erróneamente por las opiniones de otros y de acumular datos en cantidad, pero muy poco importantes para dar con la solución óptima para el problema.

Inicialmente, el diagnóstico no incluye la ejecución de las posibles soluciones, debido a que esta va en la fase de planificación de la acción. Dentro del diagnóstico se puede determinar que el problema definitivamente no tiene solución o que el objetivo que el cliente desea no se puede alcanzar, por lo tanto, el problema no justifica el esfuerzo.

Se replantea el problema el objetivo.

Se debe tener en cuenta que, desde la fase inicial, hasta el momento del diagnóstico pueden haber pasado días, incluso meses en los que el cliente pudo haber evolucionado la forma de pensar y la situación de acuerdo al problema. Además, en muchas ocasiones la perspectiva que tiene el cliente con respecto al problema no siempre es la correcta y pueden repercutir en el contrato.

Por lo anterior, se hace necesario revisar y si es necesario replantear el problema y el objetivo al iniciar el proceso de consultoría.

El personal de la organización y el diagnóstico.

Desde el mismo momento en que se contratan los servicios de consultoría, y esa persona realiza muchas preguntas dentro de la organización, ya se empieza a visualizar una especie de

cambio. En este punto, el consultor y el cliente van trabajando de la mano, de manera que compartan el método de diagnóstico y aprendan ellos mismo a realizarlo de manera correcta. Se debe tener en cuenta el cambio en los métodos de trabajo, antes que uno nuevo se haya elaborado, puesto a prueba y adoptado correctamente para uso global.

Las causas del problema.

Uno de los principales objetivos del proceso consultivo es identificar y determinar las causas del problema y entender su dificultad sin buscar o señalar culpables.

Primeramente, se establecen varias hipótesis sobre las posibles causas, sin hacer inclinación sobre una sola, si no considerando y analizándolas todas; luego se aplica un método científico riguroso para determinar las causas reales.

Planificación de la acción

Esta es considerada la tercera fase, aquí es donde se elaboran las soluciones al problema diagnosticado en la fase anterior, se elige entre las soluciones posibles, se da la presentación de las propuestas al cliente y la posterior preparación de la aplicación de la solución que fue aprobada por el cliente. El diagnóstico permite tener una orientación o guía básica para las actividades de planificación de la acción.

Teniendo en cuenta que se debe seguir la secuencia por fases, en esta existen ciertas diferencias de metodología y enfoque, basando el proceso ya no es un método analítico sino innovador y creativo; el objetivo ya no es encontrar nuevos datos y otras causas del problema, sino determinar algo nuevo. No en todos los casos hay que crear soluciones, ya que en muchos casos están ahí, simplemente hay que trasplantarlas y adaptarlas.

En esta fase de planificación de planificación de la acción, es necesario que el cliente participe de manera más activa que la fase anterior, debido a que:

- No es conveniente emprender a realizar un marco conceptual, de diseño y planificación sobre las soluciones posibles, si el consultor no está completamente seguro que el cliente conoce, entiende plenamente y está de acuerdo con el enfoque que se ha adoptado y con las soluciones de sustitución que están en estudio.
- Todas las personas dotadas y capacitadas con excelentes ideas, deben participar y se aprovechan sus capacidades y experiencia dentro de la organización.
- Como en la fase anterior, el personal del cliente puede aportar al trabajo de diseño y planificación con el apoyo y supervisión del consultor, reduciendo así el costo del proyecto.
- Esta fase necesita un compromiso y este se pone a prueba en la siguiente fase, es decir, en la aplicación.
- Aquí se generan muchas oportunidades de aprendizaje para el cliente, siendo estas aún más interesantes que las que brindará el diagnóstico, pero se necesita ser complemento el cliente y el consultor, para sacar el mejor provecho a dichas oportunidades.

La búsqueda de ideas sobre posibles soluciones.

El cliente siempre esperará que el consultor encuentre o diseñe la mejor solución para el problema o que sugiera la mejor forma de aprovechar las oportunidades detectadas. En muchos de los casos de problemas empresariales o gerenciales, existen múltiples soluciones, por lo tanto, es más complejo elegir la que sea la mejor opción. Es importante señalar, que no se pueden tratar situaciones nuevas con métodos viejos, debido a que la consultoría debe adaptarse con mucha rapidez, ya que las empresas así lo ameritan.

Esta fase se inicia con la busca y recolección de ideas e información que permitan la solución del problema, es decir, buscar y analizar todas las soluciones posibles, las cuales siempre se someterán a una evaluación preliminar para verificar que sean factibles, para así

poder dar inicio al trabajo de planificación y diseño sobre la propuesta y de este modo el consultor estará seguro de poder brindar una solución óptima a su cliente.

Utilización de la experiencia.

Usualmente, el consultor utiliza su experiencia con las metodologías aplicadas con éxito en otras empresas sobre la base del conocimiento dado de diversas fuentes:

- Los casos y los clientes anteriores
- Información pertinente sobre la organización del consultor
- Los colegas dentro de la organización del consultor que han compartido experiencias
- Su respectiva documentación profesional
- Los creadores de programas informáticos que hayan aportado mejoras
- Todas las organizaciones que estén en disposición de compartir su experiencia

Establecimiento y evaluación de diversas ideas.

Figura 8 Establecimiento y evaluación de diversas ideas



Nota: se establecen los parámetros necesarios para el análisis de ideas, evaluación y presentación de propuestas. Elaboración propia.

Aplicación

Esta es la cuarta fase del proceso, es aquí donde se ve el resultado de los esfuerzos y el trabajo conjunto entre el consultor y el cliente. El consultor siempre buscará que las propuestas no solo sean aprobadas en reuniones, sino que también vayan a la práctica y que se conviertan en mejoras reales desde todos los puntos de vista. La aplicación es al igual que las fases anteriores, de gran importancia, ya que se está no se realiza, el proceso de consultoría no se considera culminado.

Papel del consultor en la aplicación.

Debemos tener claro, que es el cliente quien adopta todas las decisiones dentro de la organización y debe velar porque estas se pongan en práctica, siempre y cuando el problema sea pequeño o que no se estime que la aplicación tenga dificultades técnicas y que este seguro que el

cliente ha adquirido una buena comprensión del problema y va a saber desenvolverse correctamente en la aplicación sin asistencia del consultor.

Terminación

Esta es la quinta fase del proceso de consultoría, en la que se pone fin a toda tarea o proyecto una vez que se han logrado las metas y objetivos y que la ayuda de consultor ya no se necesita.

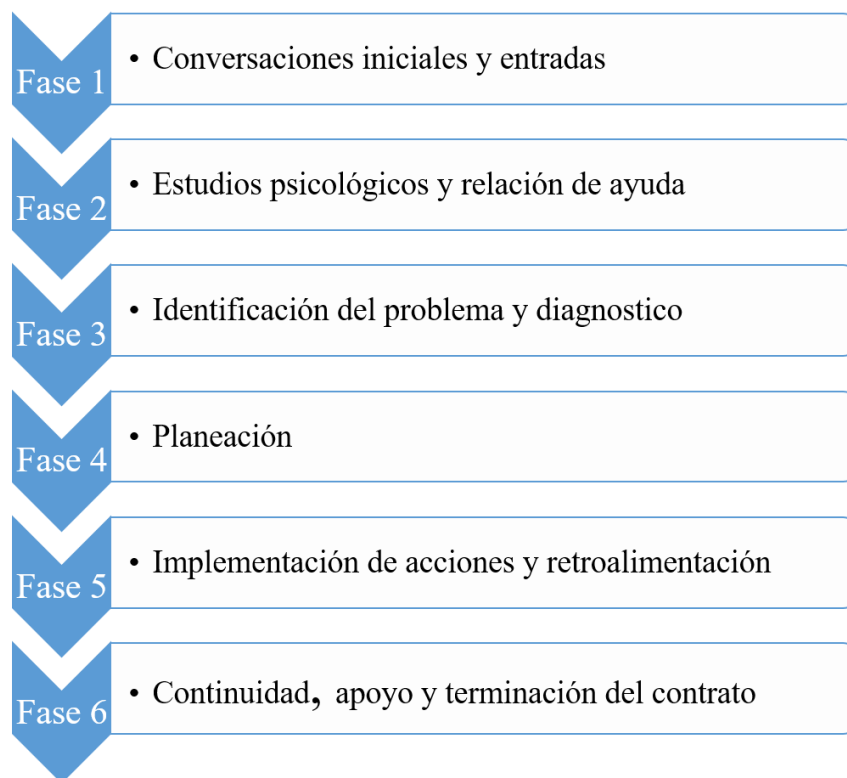
Teniendo en cuenta que es un trabajo profesional, así mismo es la terminación y entrega de resultados dando satisfacción tanto al cliente como al consultor. Es responsabilidad del consultor, hacerle saber al cliente en qué momento puede retirarse de la organización cliente. Es normal que el cliente sienta cierta inseguridad, al saber que ya no va a contar con la ayuda del consultor, pero debe tomar confianza en sí mismo, en sus habilidades y capacidades y poder hacer frente solo con toda la información aprendida durante el proceso y sacar adelante la organización.

Para los consultores profesionales, es de suma importancia la forma en que se retiran del proyecto, debido a que siempre se buscará hacerlo bajo la cordialidad y con las puertas abiertas a futuros trabajos. (Kubr, 1997).

Modelo de Consultoría mediante el análisis de campos de fuerza de Kurt Lewin

Se realiza mediante la implementación de 6 fases y se aplica el análisis de campos de fuerza de Kurt Lewin.

Figura 9 *Fases del proceso consultivo*



Nota: se definen mediante fases, los pasos para la realización del proceso consultivo propuesto por Kurt Lewin. Elaboración propia

Fase 1. Conversaciones iniciales y entradas

- Se realiza el primer contacto entre el cliente y el consultor
- Analizan e identifican las necesidades de la organización
- Se analiza la actitud del cliente frente al cambio y lo que espera de ello
- Se estudia la posibilidad de trabajar en equipo

Fase 2. Estudios psicológicos y relación de ayuda

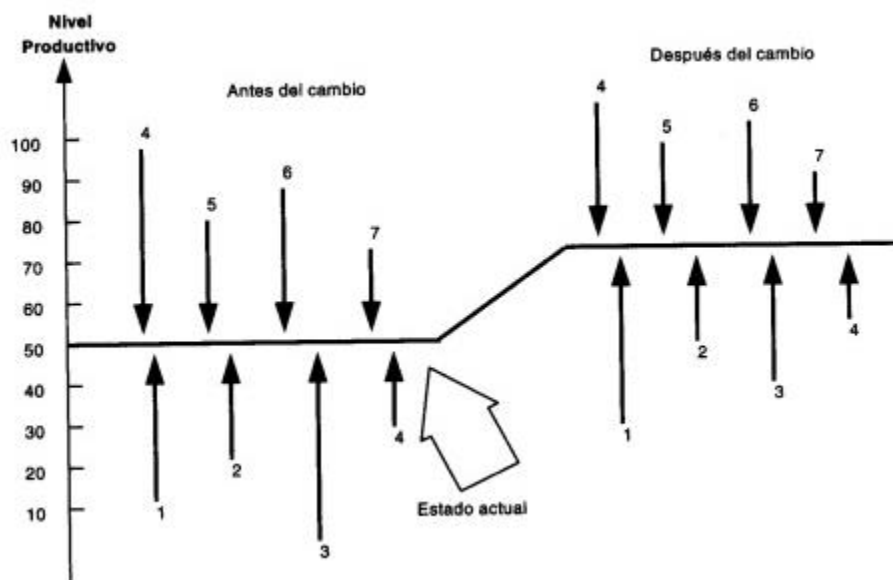
Este consiste en el estudio o planeación de un convenio establecido entre el cliente y el consultor, donde se van a determinar los compromisos que se van a adquirir por ambas partes bajo la premisa de una relación de ayuda, dentro de estos debe considerar algunos aspectos:

- Se debe determinar con claridad los resultados que se desean obtener, qué espera el cliente del consultor y qué espera el consultor del cliente.
- Se establecen las responsabilidades, teniendo en cuenta que el consultor nunca es quien ejecuta las acciones que corresponden.
- Ambos (cliente y consultor) deben realizar la labor de retroalimentación.
- Se programan las reuniones posteriores con fechas claras.
- Se establece la metodología que se piensa utilizar para la obtención de información, ya sea encuestas, entrevistas y demás.
- Las expectativas que se tienen con respecto al proyecto, teniendo en cuenta que muchas de ellas pueden ser realizables y otras no.
- Se concretan los límites y los diferentes roles dentro del proyecto

Fase 3. Identificación del problema y diagnóstico

- El diagnóstico se realiza bajo el análisis del campo de fuerzas de Kurt Lewin, el cual es una representación visual del pro y los contras de una situación determinada para analizarlos y posteriormente poder compararlos, lo cual permite saber qué ocurriría si se sigue adelante con el cambio propuesto.

Figura 10 *Análisis de campos de fuerza de Kurt Lewin*



Nota: se mide el nivel productivo antes del cambio, después del cambio y durante el estado actual. Tomado de. “*La consultoría de empresas en perspectiva*”, por Rincón Bermúdez, R. (1996), Pagina 76.

Fuerzas impulsoras.

- Desarrollo del personal
- Clima laboral y baja rotación
- Adecuada demanda del producto
- Apertura al cambio

Fuerzas restrictivas.

- Fallas de supervisión
- Obsolescencia tecnológica
- Altos costos por reproceso
- Salarios inadecuados

Procedimiento:

1. Se determina el o los problemas
2. Se identifica y describe detalladamente la situación actual
3. Se realiza la identificación de la meta deseada o el punto hacia donde se quiere dirigir la empresa
4. Se describen los factores que pueden influir sobre la situación específica bajo el estudio
5. Se realiza la identificación de las fuerzas impulsoras o las fuerzas reactivas
6. Se planifica o estructura una estrategia para lograr con éxito el cambio.

Fase 4. Planeación

- Se hace la respectiva planeación de la acción
- Se define el qué, el quién y cómo
- Se debe establecer la proyección de los objetivos

Fase 5. Implementación de acciones y retroalimentación

- Se verifica la acción, esperando sea exitosa
- Se realiza la evaluación y la retroalimentación guiada por parte del consultor
- Revisión de acciones y posicionamiento de los recursos adicionales que fueran necesarios

Fase 6. Continuidad, apoyo y terminación del contrato

- Planeación para brindar apoyo y continuidad
- Terminación

(Rincón Bermudez, 1996)

Costos y Honorarios de los Servicios de Consultoría

Es necesario que tanto el cliente como el consultor, estén de acuerdo con los valores representados en costos y honorarios, debido a que deben establecerse en el contrato.

Se debe esclarecer cuales son aquellos servicios por los que se le cobrará al cliente.

Actividades que representan ingresos

Dentro del proceso de consultoría se hace claridad con respecto a aquellas actividades que son generadoras de ingresos y cuáles no, con base a la inversión de tiempo y de recursos, por la investigación que se realiza para cada una, los resultados que se presentan, entre otros aspectos a evaluar; asimismo se determina si existen servicios que el con consultor puede brindar de manera gratuita al cliente.

Servicios que son facturables

Solo se van a cancelar los servicios que sea solicitado por el cliente y este mismo es quien realiza el pago, no se le puede cobrar a una persona ajena al acuerdo. En el contrato debe quedar estipuladas todas aquellas actividades que realiza el consultor para llevar a cabo el proyecto, dentro de los cuales puede trabajar desde su propia oficina, viajar y negociar por cuenta del cliente, realizar búsqueda de información y demás. También hay que tener en cuenta que hay ciertas actividades que pueden ser o no consideradas facturables, como por ejemplo los viajes que sean necesarios para cumplir con el objetivo deseado, en algunos casos se cobra una tarifa completa.

En algunas ocasiones, los consultores brindan la información exacta de la cantidad de trabajo de supervisión necesaria para cumplir la actividad estipulada y cobran sus honorarios correspondientes a ello, por otra parte, hay algunos que no están de acuerdo con esa metodología

y optan por cobrar de acuerdo a la supervisión que realice y el tiempo que invierta en dichos procedimientos.

Servicios que no son facturables

Hay diversas actividades dentro del proceso de consultoría, como lo son las capacitaciones del personal, la comercialización, promoción y el desarrollo de nuevos productos, así como las investigaciones y seminarios son actividades que no tienen una relación directa con un cometido realizado para un cliente particular; por lo tanto aquel tiempo invertido en actividades que no son facturables directamente se distribuye entre todos los clientes o también es considerado como una pérdida para el consultor.

Servicios que se prestan de manera gratuita a los clientes

Dentro del proceso de consultoría empresarial, no hay ningún servicio que pueda brindarse de manera gratuita, solo con la excepción que el consultor realice el trabajo en sus tiempos libres o si por algún motivo, acepta la reducción de sus ingresos. Si se presta un servicio de manera gratuita a un cliente, otro cliente pagará ese servicio.

Es bueno aclarar, que cuando se realizan las primeras reuniones e intercambio de información y el consultor proporciona un diagnóstico preliminar, este solo será sobrado si se lleva a cabo el cometido.

Tiempo de facturación

Normalmente el costo de los servicios de consultoría prestados se factura sobre la base de días, horas o semanas del consultor, donde es necesario detallar el número requerido de días y teniendo en cuenta que cada semana son 5 días, como, por ejemplo:

Tabla 2 *Días para cobrar honorarios*

Partida	Semanas	Días
Tiempo total	60	300
Vacaciones anuales	3	15
Fiestas públicas	2	10
Tiempo reservado en caso de ausencia	2	10
Días disponibles	53	265
Reservados para reuniones y capacitaciones	3	15
Reservados para investigación y comercialización	4	20
Tiempo facturable	46	230

Nota: teniendo en cuenta que fueron 230 días facturados, representan el tiempo previsto de una dependencia de consultoría para el periodo correspondiente. Tomado de “*La consultoría de empresas*”, por Kubr, M. (1997), Página 627.

$$\frac{\text{Tiempo facturable}}{\text{Tiempo total}} = \frac{230}{300} = 0,77$$

Esto representa un 77% de la utilización del tiempo total, aclarando que es un ejemplo, pero en la práctica cada consultor debe establecer su jornada, con los tiempos acordados de acuerdo a las condiciones, la necesidad y en la estrategia de la empresa.

Otra de las fórmulas de cálculo es comparar el tiempo facturable respectivamente con los días disponibles.

$$\frac{\text{Tiempo facturable}}{\text{Días disponibles}} = \frac{230}{265} = 0,87$$

Este segundo método de facturación es el más utilizado, pero aplican diferentes ítems en la partida de acuerdo a las diversas categorías de consultores que existen.

La utilización típica es del 80-90 por ciento siendo el personal que ejecuta la acción, 60-80 por ciento para el personal superior, ya sea supervisores o jefes de equipo y 15-50 por ciento para el personal de administración superior como funcionarios y asociados. (Kubr, 1997)

Cálculo del costo de los servicios facturables

Honorarios por unidad de tiempo

Usualmente, los consultores utilizan una jornada de trabajo como unidad de tiempo para calcular sus honorarios, también pueden hacerlo con horarios o índices semanales, esta elección queda a preferencia del consultor. Una de las condiciones sobre las que se da el cálculo es que toda jornada que da derecho a recibir una remuneración, produce una parte correspondiente del ingreso total presupuestado, aunque se debe tener en cuenta que ese no será su honorario final, debido a que hay otros factores, de acuerdo al proceso llevado que influyen en el valor total.

Honorarios por las distintas categorías de consultores

Si los honorarios fueran cobrados igualmente para todos los consultores, sería un error, debido a que hay casos donde se amerita un consultor superior, es decir, que sea más especializado en el tema y por el contrario, hay casos que no ameritan un consultor con tanta experiencia; de acuerdo a la necesidad que el cliente manifieste, asimismo será el consultor y sus honorarios de acuerdo a su labor.

La mayoría de empresas consultivas, establecen honorarios diferentes teniendo en cuenta la categoría del consultor, por ejemplo, en Estados Unidos en la década de los 90, el honorario de los asociados de investigación era de \$65, consultores recién incorporados \$93, consultores

operativos \$121, para los consultores de categoría superior \$150, para los nuevos asociados \$180 y \$225 para los asociados superiores.

Relación entre honorarios/sueldos

Esta es otra de las relaciones utilizadas en los procesos de consultoría empresarial, a la cual se la llama factor o múltiple; y se realiza la comparación de los sueldos pagados a los consultores con los honorarios totales y se representa mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Honorarios totales devengados}}{\text{Sueldos}} = \text{Factor}$$

El rango normal de esta relación en los procesos de consultoría empresarial, oscila entre 2,3 y 3,5.

Los consultores pueden averiguar cómo es la forma de cálculo que tienen los competidores, cuáles son sus políticas de precios y que piensan los clientes con respecto a las tarifas de precios, sus comentarios y opiniones al respecto; todo esto para tener una idea general. El consultor siempre debe tener claro cuánto cuesta el servicio que está ofreciendo y si los clientes estarían dispuestos a pagar por ese servicio prestado.

Honorarios normales

También se tiene el concepto de honorarios normales, es decir, pueden tener un máximo y un mínimo y en algunos casos, puede ser sugerido por una asociación profesional, aunque no es una regla exacta, debido a que en ciertas situaciones y de acuerdo a su complejidad, se cobrará un valor superior al máximo establecido, solo que se hará de una manera más detallada y profunda, con su debida justificación del cobro.

De acuerdo a la libre competencia, hay países donde está prohibido establecer honorarios obligatorios o recomendados.

Honorarios de acuerdo a la segmentación del mercado

Algunos consultores aplican honorarios diferentes, de acuerdo a la segmentación del mercado, es decir, a las microempresas o pequeñas empresas no le van a cobrar igual que a una gran empresa, como por ejemplo una multinacional. Algunos consultores no aprueban esta práctica, debido a que les parece inapropiada, pero en cierta manera tiene mucha lógica, porque una empresa grande puede tener problemas que implican mayor investigación, análisis, estudios, manejo de personal y demás, donde se invierte más tiempo y recursos.

Honorarios subvencionados

La subvención estatal busca que se promueva la consultoría y esté a disposición de clientes a los cuales todavía no están en capacidad económica de solventar los gastos incurridos en los servicios de la consultoría empresarial. En otros países se promueve mucho esta práctica, donde los consultores cobran un valor inferior a aquellas pequeñas empresas, y las ayudan a lograr un posicionamiento, a implementar nuevas estrategias, identificar oportunidades y a crecer dentro del mercado.

Honorarios determinados por los clientes

Existen algunos organismos públicos o clientes, que han fijado unos honorarios, los cuales no pueden ser excedidos por los consultores; pero aun así hay quienes aceptan brindar este servicio con esas condiciones, con la intención de recibir de ese cliente un gran volumen de trabajo o también puede ser la recomendación con otros clientes potenciales.

Métodos para definir los honorarios

Dentro de los procesos de consultoría empresarial, hay diferentes métodos para fijar sus honorarios. Es importante señalar, que la remuneración debe ser establecida y acordada por ambas partes en el contrato.

Honorario por unidad de tiempo

Este es el método más común y más utilizado, que muchos consultores consideran es el apropiado y correcto para calcular la remuneración de su labor, este consiste en cobrar los honorarios de acuerdo al tiempo empleado a trabajar para el cliente, teniendo en cuenta que una jornada laboral normal son 8 horas, pero este tiempo puede variar en relación a las tareas que ameriten más tiempo.

Cabe recordar lo dicho anteriormente, donde se especifica que usualmente se aplican honorarios diferentes, de acuerdo al nivel del consultor; los honorarios de un consultor superior no van a ser iguales a los de un consultor operativo.

Una de las ventajas de este método es la facilidad de aplicación y de facturación a diferencia de otros métodos que son un poco más complejos. La facturación se realiza por periodos convenidos, si dentro del contrato estipularon quincenal, mensual de acuerdo al tiempo real trabajado. Pero como no todo es perfecto, este método tiene sus objeciones y es que se le factura al cliente por el tiempo empleado y no por el trabajo realizado, puede que en algunas ocasiones se cancele por un tiempo que fue perdido y es ahí donde sale a relucir la ética profesional, la lealtad y honestidad del consultor. Un punto a tener en cuenta, es que no solo se va a pagar por el tiempo empleado, sino por el producto que debe entregar dando solución a un problema, en el que se haya la relación tiempo/trabajo.

Algunos clientes manifiestan que este método se presta para que los consultores prolonguen más tiempo del debido para concluir con el trabajo, y así cobrar más, y puede ser así, pero el cliente puede analizar, supervisar y verificar el producto entregado con los tiempos establecidos en la planificación de las acciones.

Honorarios a tanto alzado

Aquí el cobro se realiza solamente después de terminado el trabajo, esto representa una gran ventaja para el cliente, debido a que sabe cuánto le va a costar toda la tarea, así como el tiempo que va a representar el desarrollo y las tarifas diarias para poder calcular el costo. Por otra parte, el cliente también puede retener el pago si considera que el trabajo aún no se ha completado o no está totalmente satisfecho con el producto entregado y es bueno aclarar que el consultor está en obligación de aceptar estas condiciones.

Para casos como un estudio de mercado, una capacitación u otro tipo de servicio similar, puede estipularse un valor fijo, pero en casos como una reorganización, donde la terminación depende en gran parte del cliente, no puede cobrarse un honorario fijo.

Sucede muy seguido, que el consultor es contratado para realizar una labor donde se ha estipulado un valor fijo y se lleva más tiempo del estipulado y prefiere trabajar gratuitamente que solicitar un pago adicional por el trabajo realizado, unas de las causas de esta falla en los tiempos es que el mismo consultor no organizó correctamente las actividades acorde a los tiempos o que ya en la practica el cometido implique más trabajo debido a situaciones imprevistas que siempre están presentes, lo que puede representar una pérdida para el consultor.

Otra situación que puede darse es que por el contrario el cometido se realice en menos tiempo del estipulado, probablemente porque el consultor extienda los tiempos para minimizar los riesgos.

También se ve el caso, donde el consultor puede presentar una previsión alta, aprovechándose de la poca información y el desconocimiento que posea el cliente y pagaría un valor superior.

Para este tipo de inconvenientes que pueden darse en un acuerdo de fijación de honorarios a tanto alzado, se han propuesto algunas soluciones.

- Dentro de los puntos establecidos y detallados en el contrato, ambas partes (cliente y consultor) deben dedicar especial cuidado al tiempo que demorará el proceso de consultoría y los riesgos que eventualmente podrían aparecer.

- Como mecanismo de protección para el cliente, se fijará una suma global, la cual significa que es ese el límite y sobre eso se facturan los honorarios sobre una base temporal.

- Como mecanismo de protección para el consultor, se fijará en el contrato una disposición que solo aplica en el caso que ocurran situaciones no previstas.

- Es totalmente válido que los clientes, soliciten a los consultores un detallado de sus honorarios y con base a eso puedan ellos elegir la mejor oferta en cuanto a la relación calidad/precio.

Honorarios aleatorios

Este tipo de honorarios basados en función de los resultados, tiene dos características particulares:

- Los honorarios solamente son cancelados cuando se han obtenido resultados concretos

- La cantidad devengada dependerá de la cantidad de resultados que el consultor haya entregado o los beneficios que se hayan logrado hasta el momento de la facturación.

Este método tiene sus ventajas y desventajas, una de las ventajas es que permite incentivar la creatividad y capacidad resolutoria del consultor, en la cual se le paga de acuerdo a la labor producida, los resultados y logros obtenidos, todo lo que sea un beneficio para la empresa y no por la elaboración de informes, el tiempo que gaste en la oficina y demás. Dentro de las desventajas, está el hecho de que el consultor, por querer recibir ingresos, se dedique a presentar soluciones simples a corto plazo y se puede correr el riesgo que descuide el proceso de identificación de oportunidades o soluciones concretas a largo plazo; además la presentación y posterior evaluación de resultados por parte del cliente, puede diferir mucho entre las dos partes y provocar confrontaciones y desacuerdos y por último si la empresa tiene un problema el cual puede que los objetivos no se logren alcanzar, en ese caso el consultor no ganaría nada al no obtener resultados concretos.

Por los motivos anteriores, este es uno de los métodos más complejos y polémicos, por eso había sido prohibido en varios países, pero actualmente si este en funcionamiento y dicha medida ha sido levantada.

Participación en el capital

Este método consiste en hacer partícipe del capital de la empresa al consultor, debido a que en muchas ocasiones dicha empresa puede tener escasez de efectivo y no tiene los medios para pagar por los servicios de consultoría, pero los necesita.

Normalmente estos casos se dan en empresas de alta tecnología, lo cual requiere de la ayuda de un consultor, el cual coloque todo su empeño, pasión y creatividad para sacar adelante la empresa.

Este método resulta un riesgo para el consultor, pero muchos aceptan el reto que representa.

Honorarios en forma de porcentaje

Este método es de tipo aleatorio, directamente relacionado al valor de una transacción comercial, dentro de las cuales están las obligaciones, una adquisición o alguna similar. Hay casos, como por ejemplo los proyectos que llevan a cabo empresas de construcción, en la cual el ingeniero consultor cobra un porcentaje del costo total del proyecto más el costo directo reembolsable.

En el caso de un consultor, que se está desempeñando como intermediador o enlace y que ayuda al cliente en una adquisición, brindándole información, como puede ser ventajas, desventajas, oportunidades a futuro, medios de pago o financiación, negociación y demás, puede cobrar sus honorarios en forma de porcentaje.

Normalmente se utiliza la fórmula 5-4-3-2-1, también conocida como fórmula de Lehman; la cual se basa en el valor de la adquisición y se usa una escala porcentual decreciente, como, por ejemplo:

5% de \$1 a 1.000.000

4% de \$1.000.001 a 2.000.000

3% de \$2.000.001 a 3.000.000

2% de \$3.000.001 a 4.000.000

1% de \$4.000.001 en adelante.

Siendo así, si el consultor tiene un proceso en el cual consigue una venta de una compañía que vale 5 millones de dólares, sus honorarios serán $(0,05+0,04+0,03+0,02+0,01)$ por un millón de dólares será igual a \$150.000

Anticipos y cálculo del costo del tiempo de consultoría

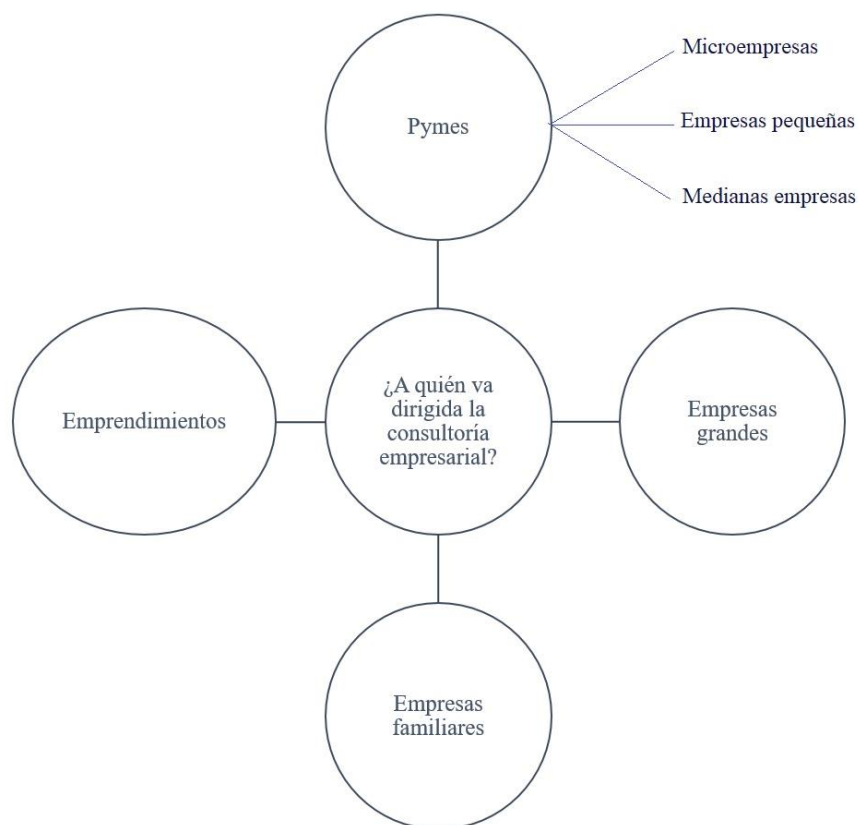
Para calcular los anticipos, hay que tener en cuenta los días trabajados en un periodo determinado, puede ser 10 días, 15 días al mes y los honorarios que devenga normalmente el consultor. La anticipación de los honorarios se da por mutuo acuerdo y se pagan incluso si el cliente decide prescindir de los servicios del consultor antes del tiempo estipulado.

El costo del tiempo devengado por el consultor se trata de un costo directo de personal y en el caso que estén vinculados diferentes tipos de consultores, se calculará de acuerdo a su rango. Se sabe que, si la mayor parte del trabajo es realizado por los consultores más especializados, el costo total se va a ver incrementado. (Kubr, 1997)

Demanda Potencial de Beneficiarios y Clientes

Teniendo en cuenta el entorno, la necesidad y capacidad de los clientes potenciales, va dirigido a los distintos tipos de empresas que existen en Colombia, dentro de las cuales están las Pymes, las empresas familiares, las grandes empresas y los emprendimientos; asimismo para toda la comunidad académica perteneciente a la UNAD, ya sea estudiantes, administrativos, egresados y docentes.

Figura 11 *A quién va dirigida la consultoría empresarial*



Nota: elaboración propia

La consultoría empresarial es fundamental en estos tipos de empresas, dado que permite resolver cualquier problema que surja dentro de la organización en algún momento, ya sea de carácter gerencial, administrativo, de talento humano, de marketing, o puede ser también temas concernientes a la rentabilidad, altos costos, proveedores, entre otros.

El consultor posee una experiencia y mucho conocimiento, de acuerdo a su especialidad, lo cual le permite identificar y diseñar estrategias que permitan dar solución a dichos problemas; él tiene una perspectiva amplia y puede detectar falencias y crear o implementar métodos que permitan un equilibrio.

Todo gerente, administrador, director, que en su empresa ha detectado un problema o simplemente, los resultados obtenidos no son los deseados y necesita investigar, analizar e identificar el causal del problema, puede considerar necesaria la ayuda de un servicio de consultoría que le permita alcanzar sus objetivos y dar respuesta a las necesidades de la organización.

Se define cada una de ellas:

Pymes

Son consideradas la columna vertebral de las economías modernas, dado que desempeñan un papel fundamental en el desarrollo del país. Las pymes son de gran importancia, debido a su influencia en el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), la generación de empleo, la transformación y evolución de los procesos y tecnologías y la contribución de divisas para promover el crecimiento económico.

Este tipo de empresas tienen una estructura más plana y menos burocrática, con procedimientos y sistemas formales, lo que hace más sencilla la toma de decisiones y su adaptabilidad en el mercado.

De acuerdo al decreto 957 de 05 de junio de 2019, capítulo 13 se da la clasificación de micro, pequeñas medianas y grandes empresas.

Tabla 3 Clasificación de las pymes en Colombia

	Micro	Pequeña	Mediana
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1.736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.998 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 UVT e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2.160.692 UVT.

Nota: la clasificación se hace con base a los ingresos por actividades ordinarias anuales de cada empresa. Tomado de (Mi Pymes, 2019), www.mipymes.gov.co

Las pymes se clasifican en:

Microempresas: este tipo de empresas está conformado por 10 personas o menos, sus ingresos anuales son limitados y usualmente son administradas por un único profesional, el cual en algunas ocasiones también cumple con la labor de producción y ventas.

(MINCIT, 2023) Las microempresas representaron el 95,3% del tejido empresarial del país; el sector servicios fue el que más empresas agrupó en el primer trimestre de 2023, con un 41%; el sector comercio ocupó el segundo lugar con un 40,6% de empresas; la manufactura participó con el 11% y la construcción con el 5%. Este tipo de empresas tienen un rol muy importante dentro de la economía colombiana, dado que van evolucionando constantemente.

Un ejemplo de microempresas son zapaterías, tiendas de barrio, estéticas, peluquerías.

Pequeña empresa: las pequeñas empresas pueden emplear hasta a 50 personas y su nivel de ingresos son mayores en comparación de las microempresas. Este tipo de empresas, normalmente no son predominantes en el sector al que pertenece, pero al igual que las microempresas, cumplen un papel clave en la economía.

Su estructura organizacional está compuesta por la división de roles y cuentan con mucha protección del gobierno.

Ejemplo de una pequeña empresa un Minisuper, hoteles pequeños

Mediana empresa: son organizaciones más grandes, que emplean a más de 50 personas y tienen un alcance regional o nacional. Sus áreas y funciones están definidas en su totalidad y tienen sistemas y procedimientos completamente automatizados. También tienen mucha fuerza en la economía.

Estas tienen una presencia más amplia en el mercado y pueden tener operaciones, incluso a nivel internacional.

Un ejemplo de empresas medianas: empresas de construcción, fábricas.

Gran empresa: estas son organizaciones de gran envergadura, que tienen operaciones a nivel nacional e internacional. Tienen un gran número de empleados y su nivel de facturación es muy elevado. Las grandes empresas lograr escalar el último escalafón, sobrepasando algunas veces el número de empleados y los montos de dinero facturados en el año.

Las grandes empresas cuentan con un patrimonio, una estructura organizacional, financiera y administrativa elevada y superior al de las medianas empresas; dado eso, tienen la posibilidad de adquirir préstamos de grandes cantidades, lo que les permite financiar sus estrategias comerciales, inversiones y proyectos de expansión.

Un ejemplo de este tipo ejemplo: Bancos, multinacionales

Este tipo de empresas están constituidas por uno o varios miembros de la misma familia y pueden ser de cualquier tamaño. En Colombia, las empresas familiares son generadoras de riqueza, empleo e innovación.

Una de las particularidades de las empresas familiares, es que interactúan tres sistemas en ella: familia, empresas y propiedad.

Este tipo de empresa, usualmente no cuentan con una junta directiva y no tienen definidos planes de sucesión en la gestión ni una reglamentación familiar.

Dentro de las empresas familiares existen de todo tipo, como microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas, un ejemplo de estas: Grupo Aval, Carvajal.

Emprendimiento

Es la acción de llevar a cabo una idea, negocio o proyecto, identificando y aprovechando oportunidades y agregando valor. El objetivo principal de un emprendimiento es convertir una idea en un proyecto de innovación, implementando herramientas, habilidades y capacidades tales como creatividad, visión, persistencia y resistencia al riesgo.

Dentro de las características de un emprendimiento está la innovación, mediante la solución a un problema, bajo un enfoque novedoso y diferente. La adaptabilidad, que es la capacidad de ser flexible, de manera que vayan transformándose para lograr la optimización de tiempos y mejorar los procesos.

Tipos de emprendimiento

- Emprendimiento pequeño
- Emprendimiento escalable
- Emprendimiento social
- Emprendimiento empresarial

- Emprendimiento cultural
- Emprendimiento espejo o imitación
- Emprendimiento oportunista
- Emprendimiento incubador
- Emprendimiento digital

Plan de Mejoramiento

Como plan de mejoramiento para la capacitación de los consultores se utilizará el diplomado como mecanismo de aprendizaje, donde pueden adquirir diversas habilidades, las cuales pueden ser aplicadas en el campo profesional, en el entorno, en proyectos y demás.

¿Qué es un diplomado?

Un diplomado es un programa que organiza el contenido de una o varias disciplinas, con el cual se busca aprender temas específicos, donde su principal objetivo es actualizar o profundizar los conocimientos y ofrecer nuevas técnicas sobre el área que se desee aprender.

Cuando se habla de diplomado no se refiere a un grado académico, se trata de un curso especializado que va enfocado a capacitar a aquellos que busquen adquirir conocimientos de una rama específica. Asimismo, permite actualizar los conocimientos y adquirir nuevas técnicas en torno a determinadas disciplinas.

La estructura de los programas se realiza de forma modular (5 a 8 módulos) con una intensidad total de 144 horas y su tiempo de duración se estima entre 3 y 4 meses, se puede realizar de manera virtual o presencial y el modelo de aprendizaje es totalmente teórico. Se debe resaltar que los diplomados no conducen a un título particular, pero si se certifican mediante un diploma. Sus programas de estudio varían de acuerdo con las necesidades que exigen cada área y el mercado laboral.

Tabla 4 *Propuesta para el diseño e implementación del diplomado.*

Propuesta para el diseño e implementación del diplomado sobre la consultoría empresarial para profesionales
<p>Resumen</p> <p>El diplomado sobre la consultoría empresarial para profesionales, es un programa 100% virtual, que se implementa a través de un ambiente virtual especializado, construido y diseñado especialmente para que todos los participantes, ya sean estudiantes, tutores o dinamizadores, puedan interrelacionarse de manera sencilla y sutil con los diferentes recursos de aprendizaje, permitiendo así el desarrollo y construcción de conocimientos.</p> <p>Todos los módulos cuentan con acompañamiento y retroalimentación de un tutor, así como también rubricas de evaluación que permiten evaluar los conocimientos adquiridos. El diplomado tiene una duración de 16 semanas, en las cuales se van a abordar temas como: la importancia de la consultoría empresarial, los límites dentro del proceso, los servicios que presta, los tipos de consultoría, su clasificación, las funciones del consultor, las metodologías de implementación de la consultoría, a quién va dirigido el proceso de consultoría y los costos y honorarios del servicio de consultoría.</p>
<p>Palabras clave</p> <p>Consultoría empresarial, metodología, procesos, capacitación.</p>
<p>Introducción</p> <p>La consultoría empresarial cumple un rol muy importante para las empresas hoy en día, porque les permite identificar el problema, buscar una solución óptima y dar respuesta a las necesidades de las empresas, ya que este proceso es realizado por profesionales con amplio conocimiento y expertos en el tema. Con este diplomado, los profesionales participantes contarán con todas las capacidades y habilidades requeridas para llevar a cabo el proceso de consultoría.</p> <p>Debido a los constantes cambios y avances tecnológicos, es necesario que los profesionales se encuentren capacitados y con toda la información pertinente para hacer</p>

frente al mercado, ya que una de las ventajas de esta herramienta es que les permite ser más competitivos.

El diplomado permite una formación más amplia y profundiza los temas de interés, lo que permite una capacitación completa y productiva.

Objetivo general

Capacitar a los profesionales en todo el proceso que implica la consultoría empresarial, su tipología, su clasificación, los servicios que presta, a quien va dirigido, los métodos, honorarios y todos aquellos aspectos necesarios para ejercer como consultores empresariales.

Objetivos específicos

- Estructurar el modelo de implementación de servicios para el proceso de consultoría empresarial virtual.
- Brindar conocimiento e información detallada a los consultores.
- Definir la secuencia de pasos para llevar a cabo el proceso de consultoría empresarial

Marco teórico

Un diplomado es un programa que organiza el contenido de una o varias disciplinas, con el cual se busca aprender temas específicos, donde su principal objetivo es actualizar o profundizar los conocimientos y ofrecer nuevas técnicas sobre el área que se desee aprender.

Cuando se habla de diplomado no se refiere a un grado académico, se trata de un curso especializado que va enfocado a capacitar a aquellos que busquen adquirir conocimientos de una rama específica. Asimismo, permite actualizar los conocimientos y adquirir nuevas técnicas en torno a determinadas disciplinas.

La estructura de los programas se realiza de forma modular, con una intensidad total de aproximadamente 140 horas y su tiempo de duración se estima entre 3 y 4 meses, se puede realizar de manera virtual o presencial y el modelo de aprendizaje es totalmente teórico. Se debe resaltar que los diplomados no conducen a un título particular, pero si se certifican

mediante un diploma. Sus programas de estudio varían de acuerdo con las necesidades que exigen cada área y el mercado laboral.

Debido a los constantes cambios y avances tecnológicos, es necesario que los profesionales se encuentren capacitados y con toda la información pertinente para hacer frente al mercado, ya que una de las ventajas de esta herramienta es que les permite ser más competitivos.

El diplomado permite una formación más amplia y profundiza los temas de interés, lo que permite una capacitación completa y productiva.

Recursos y materiales

El diplomado se implementará mediante las plataformas digitales, Zoom o Teams, ya que permiten reuniones de alta calidad, brindan un tiempo de hasta 30 horas y tienen 5 GB de almacenamiento en la nube para compartir las guías y todo el material didáctico necesario.

Metodología

El diplomado sobre la consultoría empresarial para profesionales, se desarrollará a través de 4 módulos, en 16 semanas, con una intensidad horaria de 120 horas; garantizando a los participantes la comprensión y el entendimiento de las diferentes metodologías y herramientas para la implementación del consultorio virtual empresarial.

Módulo No. 1 Introducción a la consultoría empresarial.

Se realizará una introducción a la consultoría empresarial, contextualizando a los profesionales con los conceptos iniciales de la consultoría empresarial y el consultor

Se abordan temas como:

- El concepto de consultoría empresarial
- Importancia de la consultoría empresarial

Módulo No. 2 Metodologías de aplicación de la consultoría empresarial

Se explican los dos métodos de implementación del proceso consultivo, detallando el paso a paso de cada uno de ellos.

- El modelo de consultoría de Milan Kubr
 - El modelo de consultoría mediante el análisis de los campos de fuerza de Kurt Lewin.
-

-
- Los límites dentro del proceso consultivo
 - Los servicios que presta la consultoría
 - Las funciones del consultor
 - La clasificación de la consultoría.

Módulo No. 3 A quién va dirigida la consultoría empresarial

Dentro del proceso consultivo se instruye sobre los tipos de empresas a los cuales va dirigido el proceso de consultoría empresarial o los que serían sus clientes potenciales.

Estos pueden ser: microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas, grandes empresas, empresas familiares y emprendimientos.

Módulo No. 4 Costos y honorarios de los servicios de consultoría

El servicio de consultoría, como todos los servicios tienen unos costos, estos serán los temas que se abordarán

- Los tipos de servicios que son y que no son facturables
 - Los tiempos de facturación
 - La forma de calcular los servicios
 - Los métodos para definir los honorarios de los consultores
 - Los anticipos.
-

Conclusiones

El proceso de consultoría empresarial es un mecanismo muy útil en la solución de problemas, que en muchas ocasiones los empresarios pasan por alto o normalizan dentro de las empresas; los consultores juegan un papel fundamental en el buen funcionamiento de las mismas, porque ayudan a encontrar las soluciones óptimas a un problema, así como a mejorar diversas necesidades de la organización.

La creación de un consultorio virtual empresarial potencia las habilidades de los docentes de la Universidad Nacional, Abierta y a Distancia- UNAD, ya que cuentan con el conocimiento y las habilidades propicias para implementar el consultorio y brindar apoyo a todos los clientes potenciales.

La UNAD, es una Universidad que emplea una metodología a distancia, y bajo ese mismo método el consultorio virtual empresarial, lo cual permite llegar a muchas personas, empresas, emprendimientos y demás.

La propuesta piloto de diseño, desarrollo e implementación del consultorio virtual empresarial de la UNAD será un proyecto innovador, provechoso y servicial para toda la comunidad académica y la Universidad misma, ya que en un futuro puede ser pionera en la consultoría virtual empresarial.

Gracias a este proyecto, he potenciado mis capacidades analíticas, propositivas e investigativas, poniendo en práctica mis conocimientos como ingeniera industrial.

Referencias Bibliográficas

- De López, S. R., & Restrepo, M. C. H. (2018). *Consultoría Empresarial: Retos, reflexiones y aprendizajes*. Ediciones de la U. Recuperado de:
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GzSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=consultor%C3%ADa+empresarial&ots=vwDpsokSqG&sig=2e-IBhKCEBArWbj2V2LzITZ3j7k#v=onepage&q=consultor%C3%ADa%20empresarial&f=false>.
- Posso, M. L. (2009). Elementos para la consultoría en empresas familiares. *Pensamiento & Gestión*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a10.pdf>.
- Kubr, M. (2000). *La consultoría de empresas*. Limusa. Recuperado de:
https://test.comprasestatales.gub.uy/Pliegos/pedido_310055.pdf.
- De Consultoría Empresarial, M. S. (2006). Caracterización ocupacional de la consultoría en Colombia. Recuperado de:
<https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/6971/41765.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Rincón, R. (1996). La consultoría de empresas en perspectiva. *Universidad EAFIT*, No. 101. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10784/16449>.
- Mi Pyme. (2019). Definición, tamaño empresarial micro, pequeña, mediana o grande. Recuperado de: <https://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena>.