



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**PROPUESTA DE ELEMENTOS FUNDAMENTALES
PARA LA CREACIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE
ORGANIZACIONES EN COMUNICACIÓN EN EL
DISTRITO FEDERAL**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

P R E S E N T A

MARÍA DEL CARMEN PÉREZ TRUJILLO



ASESORA: MTRA. FRANCISCA ROBLES

MÉXICO, DF

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS

A mis padres Leonardo y Alma

Los seres más importantes que me dieron la vida y me regalaron parte de la suya. Los amo y respeto sobre todas las cosas, me han dejado la herencia más preciada e invaluable que puede tener un ser humano para alcanzar el éxito: la educación y el amor. Mis logros son también sus logros, porque ustedes estuvieron en cada paso que daba, guiándome y ayudándome a levantarme cuando tropezaba. No pude tener mejores padres, maestros y amigos que ustedes. Los amo.

A mi hermana América

La mujer más valiente y perseverante a quien admiro desde que era una niña. Te agradezco infinitamente tu cariño y tu comprensión en todo momento, no tengo palabras para expresarte lo importante que has sido, eres y serás en mi vida. Más que mi hermana, eres mi mejor amiga. Te adoro hermanita.

A mi novio Oscar

El hombre que me ha enseñando a luchar, a reír, a creer, a soñar, a amar... Mi amor, contigo he aprendido a valorar los más pequeños detalles que tiene la vida. Tu amor y tu confianza me motivan día con día para alcanzar uno de nuestros más grandes objetivos: estar juntos. Te amo.

A mi ángel Anselmo

Un ser mágico y especial quien siempre ha estado conmigo, en los momentos más hermosos y difíciles de mi vida. No tengo como agradecerle tu cariño, tu amistad y tu confianza. Has creído en mi y en las decisiones que tomo, sin negarme tu apoyo; me has enseñado tantas cosas que sin duda ya estoy poniendo en práctica. Eres un ejemplo de vida y estoy muy orgullosa de ti. Gracias por todo, te quiero mucho.

A mi familia

Les agradezco mucho su apoyo y sus consejos, cada uno de estos me han servido para ser una mejor persona. Todos de alguna manera me han impulsado a seguir adelante y a aprender de mis errores. Los quiero mucho.

A mis amigos(as)

Gracias a todos y cada uno de ustedes, hemos compartido más que momentos inolvidables y hemos crecido juntos(as). A pesar de que nuestros caminos desemboquen en distintas partes, sabemos que siempre nos tendremos y contaremos con nuestro apoyo. Los(as) quiero mucho.

A mi asesora la Mtra. Francisca Robles

Le agradezco su confianza y su apoyo, sin su conocimiento y su tiempo no hubiera sido posible la elaboración de esta tesina. La admiro mucho, me siento muy afortunada de que haya sido mi profesora y mi asesora.

A mis sinodales

Gracias por su tiempo y por sus observaciones. Gracias profesora *Esperanza Cabrera* por compartir sus conocimientos conmigo en el aula y por la entrevista que me permitió hacerle para llevar a cabo este trabajo. Gracias profesor *Humberto Pineda* por todas sus atenciones y apoyo durante mi estancia en la facultad. Gracias profesoras *Adela Mabarak* y *María del Rocío Avendaño* por sus atinadas correcciones y consejos para llevar a cabo la elaboración de la tesina.

A la profesora Mónica Susana Amilpas García

Le agradezco su apoyo en el aula y la entrevista que me permitió hacerle para llevar a cabo este proyecto.

A la UNAM

Sin duda mi segunda casa y mi alma mater en donde crecí personal y profesionalmente.

INDICE

Introducción.....	8
-------------------	---

Capítulo 1- La consultoría como organización

1.1 Definición de consultoría.....	15
1.1.1 ¿Por qué se recurre a los consultores?.....	18
1.1.2 Elementos del método de la consultoría.....	22
1.2 Origen.....	24
1.2.1 Historia e inicios de la consultoría.....	24
1.2.2 La consultoría como servicio profesional y actividad empresarial.....	29
1.3 La consultoría.....	35
1.3.1 Servicios y productos de la consultoría.....	36
1.3.2 Tipos de consultorías.....	38
1.3.3 Consultores internos.....	40
1.4 El proceso de la consultoría.....	42
1.4.1 Preparativos.....	42
1.4.2 Diagnóstico.....	44
1.4.3 Planificación de la acción.....	45
1.4.4 Aplicación.....	46
1.4.5 Terminación.....	47
1.5 Pronóstico.....	49

Capítulo 2- Planeación estratégica

2.1 Definición de planeación estratégica.....	54
2.1.1 ¿Qué es un objetivo?.....	60
2.1.2 ¿Qué es una estrategia?.....	63
2.2 Etapas de la planeación estratégica.....	66
Primera etapa: Etapa empresarial	
Segunda etapa: La estructura administrativa funcional	
A) Análisis del mercado	
B) Competencia	
C) Perfil de la organización	
Tercera etapa: Descentralización funcional	
Cuarta etapa: Centralización y coordinación	
2.3 Tipos de estrategias.....	73
2.3.1 Estrategia organizacional (actual).....	73
2.3.2 La organización en el medio.....	74
2.3.3 Análisis interno.....	75
2.3.4 Definición de una estrategia corporativa.....	76
2.3.5 Realización de una estrategia.....	76
2.4 Dirección estratégica.....	77
2.4.1 Dirección estratégica por objetivos.....	78
2.4.2 Procedimiento del programa de objetivos.....	79
2.4.3 Errores comunes.....	81
2.4.4 Limitación del programa de objetivos.....	82
2.4.5 Evaluación.....	83

Capítulo 3- Propuesta de elementos fundamentales (etapas) para la creación de una Consultoría de Organizaciones en Comunicación

3.1 Elementos fundamentales (etapas) para la creación de una Consultoría de Organizaciones en Comunicación.....	87
3.1.1 Definición del producto o servicio.....	90
⊕ Cómo vender el producto o servicio	
⊕ Forma de fabricar u ofrecer el producto o servicio	
⊕ Recursos para el funcionamiento de la organización	
3.1.2 Mercadotecnia (Marketing).....	93
⊕ Definición del negocio	
⊕ Análisis del mercado	
⊕ Política comercial	
3.1.3 Organización y recursos humanos.....	98
⊕ Estructura organizativa	
⊕ Reclutamiento del personal	
3.1.4 Función financiera y económica.....	102
⊕ Estructura de gastos y balances	
⊕ Rentabilidad y rendimiento	
3.1.5 Identificación del negocio.....	106
⊕ Información básica	
⊕ Misión y visión	
⊕ Objetivos y metas	
⊕ Cultura corporativa	
3.1.6 Crecimiento de la organización.....	108
⊕ La red (network) de una organización	
⊕ Estrategias	
3.2 Definición de los servicios en comunicación.....	112

3.3 Testimonios de consultores egresados de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM.....	115
Conclusiones.....	118
Anexos.....	123
Formato del cuestionario	
Entrevistas	
Fuentes de consulta.....	145
Bibliográficas	
Cibergráficas	
Entrevistas	

INTRODUCCIÓN

La consultoría como organización, tuvo su auge hace más de ochenta años con la revolución industrial así como con la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales.

Sin embargo, se han ido presentando mejoras en cuanto a su estructura, los servicios que ofrecen, las áreas a las que se enfocan, los miembros que la integran, las zonas geográficas en donde se encuentran localizadas, los recursos que tienen, las ganancias que obtienen, el reconocimiento y mantenimiento que logran, como principales aspectos.

Con el paso del tiempo y gracias a la experiencia de los niveles gerenciales, se pudo consolidar el proceso de estructuración y buscar una mejor manera de dirigir y controlar el negocio, con lo cual surgió la consultoría de organizaciones que hoy en día conocemos.

Los consultores, especialistas y profesionales en el manejo de las actividades consultoras también han adquirido mayores y mejores conocimientos reforzándolos a través de su experiencia. Sus clientes (u organizaciones clientes) han cambiado debido a las necesidades de los mercados en donde se encuentran, ya que las sociedades requieren de nuevos enfoques y servicios para resolver sus problemas o mejorar sus condiciones laborales.

Cada organización cuenta con una estructura y un manejo determinado de sus recursos económicos así como de su capital humano; sin embargo, cada una responderá a un determinado proceso dependiendo de sus necesidades para su creación, consolidación y desarrollo. La necesidad en las organizaciones de elaborar, aplicar y evaluar un proceso, cuyas estrategias estén encaminadas al cumplimiento de sus objetivos conlleva a mencionar la planeación estratégica.

El presente trabajo tienen como principal objetivo la elaboración de una propuesta de los elementos fundamentales para la creación de una Consultoría de Organizaciones en Comunicación, buscando que los estudiantes del área de Comunicación Organizacional o egresados de la carrera tengan un fácil acceso a un documento que les proporcione la base para su formación, a través de la teoría y de experiencias profesionales en el campo laboral. Además de explicar cómo se lleva a cabo la planeación estratégica como base de la creación de un consultoría, dando a conocer la función de una ésta como organización.

El proceso de crecimiento de una organización y de orientarlo a largo plazo, se pueden distinguir dentro de cuatro escuelas que propone el autor Enrique Ogliastri en el *Manual de la Planeación Estratégica* que se enuncian a continuación:

1. La escuela clásica de Harvard.
2. La escuela de Planeación Estratégica.
3. La escuela de Estrategia y Estructura.
4. La escuela de Empresas Japonesas.

La planeación estratégica era conocida como la “planeación a largo plazo”, hasta que se introdujo el término formalmente por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Ésta se basa en los conceptos de área estratégica y en la generación de políticas claras¹ para dirigir una organización.

Este modelo describe algunos procesos que se han encontrado en las empresas que les permite identificar y conocer la manera cómo crecen, el proceso

¹ Ibidem, p. 9.

para planear a largo plazo, el proceso para realizar la estrategia, la estructura organizacional y los sistemas de información y control existentes en cada organización.

Para poder adentrarnos con mayor precisión a la definición de planeación estratégica es necesario recurrir al análisis de los elementos que la componen, de esta forma se tendrá más clara su funcionamiento y utilización.

En la actualidad, la falta de oportunidades para los profesionistas egresados de la licenciatura, han provocado un grave problema de desempleo ocasionando a su vez la necesidad de crear nuevas organizaciones que generen plazas para subsanar a dicho sector de la población en el Distrito Federal. Al mismo tiempo el desconocimiento de las formas de crear una organización, limita las opciones de empleo y de iniciativas nuevas que aporten algo diferente y de calidad a la sociedad.

Con el fin de satisfacer las necesidades de los estudiantes y egresados de la carrera de Ciencias de la Comunicación con especialidad en Comunicación Organizacional, surge la importancia de plantear los elementos fundamentales para la creación de una Consultoría de Organizaciones en Comunicación en el Distrito Federal, para su fácil consulta y acceso a la información necesaria con el principal motivo de formar su propia consultoría, partiendo de los aspectos más básicos.

Ante la desventaja de no contar con la experiencia laboral, los estudiantes y egresados del área necesitan complementar sus conocimientos teóricos con experiencias reales que les permitan acercarse a la experiencia de los consultores que ejercen su profesión. Este trabajo, contendrá los testimonios de las entrevistas realizadas a profesionistas egresados de la carrera para complementar el conocimiento teórico captado en las aulas.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en términos anuales, el desempleo en todo el país durante el primer trimestre de los últimos tres años ha sido el siguiente: en la primera cuarta parte de 2007, en que inició el primer año de la actual administración gubernamental, la tasa fue de 2.67 por ciento; en el mismo periodo de 2008 subió a 4.89 y en los primeros tres meses de 2009 ascendió a 5.02 por ciento.

Por lo anterior, es de suma importancia la formación de profesionistas emprendedores para la creación de fuentes de empleo, dada la situación actual del país; en la cual, existen pocas plazas para laborar y son muchas las personas desempleadas que se han preparado y no tienen la oportunidad de colocarse en algún puesto que les ayude a desarrollarse y ofrecer una mejor calidad en servicios a las organizaciones.

Considerando que, las organizaciones requieren de una comunicación efectiva que les permita fortalecer sus vínculos internos para su funcionamiento adecuado, el trabajo será enfocado a la elaboración de un documento que plasme los aspectos fundamentales para la creación de una Consultoría de Organizaciones que brinde los servicios especializados en *comunicación* a cualquier organización que lo requiera, desde un pequeño negocio familiar hasta una organización pública o privada. No se limitará al préstamo de los servicios dirigidos a los empresarios, es decir a organizaciones lucrativas.

El trabajo se compone de tres capítulos. El primero se titula *La consultoría como organización*, en el cual se menciona el origen de la consultoría, el tipo de organizaciones consultoras que hay y a su vez, el trabajo del consultor (interno/externo), las funciones que desempeña, sus principales características y razones para acudir con ellos. Se definirá lo qué es una consultoría en sus distintas acepciones y el proceso que sigue, se considerarán los elementos más indispensables para su formación y solidificación, los métodos de los cuales se apoya (dimensión técnica y dimensión humana); además de los servicios que

ofrece a sus diversos clientes, según el sector y el área al que esté enfocada la consultoría sin dejar a un lado el alcance de éstos.

El segundo capítulo es la *Planeación estratégica*, en el cual se conocerá qué es y cómo se lleva a cabo el modelo para crear, mantener y desarrollar una organización; se definirán también algunos conceptos básicos como la planeación y la estrategia, su funcionamiento y aplicación en las organizaciones, para esclarecer el tema y comenzar desde la construcción del término.

En el tercer capítulo cuyo título es *Propuesta de elementos fundamentales para la creación de una Consultoría de organizaciones en Comunicación*, finalmente se retomarán de manera suscitan los elementos esenciales para la creación de una Consultoría, complementando dicha teoría con la experiencia laboral de algunos Consultores en el campo de la comunicación, por medio de sus testimonios.

Capítulo 1

La consultoría como organización

La consultoría de organizaciones puede ser vista como un método para perfeccionar o modificar las prácticas llevadas a cabo en las diversas organizaciones; o también, como una profesión para ofrecer servicios de asesoramiento bajo determinadas políticas y principios éticos.

Actualmente, las organizaciones requieren de profesionistas especializados en servicios que proporcionen ventajas a nivel interno, viéndose reflejados al exterior en su mercado. La formación de una consultoría otorga dichos elementos competitivos en una pequeña, mediana o gran empresa. Las herramientas requeridas para sobresalir en este campo, se mencionan a continuación de manera breve pero completa en su descripción.

En este capítulo, tiene como objetivo definir qué es una consultoría en sus distintas acepciones según algunos autores que retoma Milan Kurb; aquí se consideran los elementos más indispensables para su formación y solidificación, los métodos de los cuales se apoya (dimensión técnica y dimensión humana); además de los servicios que ofrece a sus diversos clientes, según el sector y el área al que esté enfocada la consultoría, sin dejar a un lado el alcance de éstos.

Se menciona el origen de la consultoría, el tipo de organizaciones consultoras que hay y a su vez, el trabajo del consultor (interno/externo), las funciones que desempeña, sus principales características y razones para acudir con ellos.

Finalmente, se destaca el proceso que sigue la consultoría considerando los preparativos, el diagnóstico elaborado en la organización, la planificación de las acciones, la aplicación de éstas y la fase de terminación, la cual concluirá parcialmente con el proceso, ya que debe haber un seguimiento y una verificación de éste para pronosticar escenarios probables en el futuro.

1. 1 Definición de consultoría

Una consultoría puede tener diversas definiciones, pero el autor Milan Kurb considera varios conceptos tales como la del autor Fritz Steel “una 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”². Es decir, es una manera de apoyar a las organizaciones para mejorar su contenido, proceso y estructura, como un servicio por medio del consultor.

Otro autor llamado Peter Block lo define como “se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución...”³. Lo cual quiere decir que, aquella persona quien es la encargada de buscar cambios para mejorar alguna problemática en la organización sin llevarla a cabo, se le llama consultor.

Los autores Larry Greiner y Robert Metzger la definen como “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones”⁴. Lo anterior hace referencia a una consultoría como organización cuyo principal servicio es el apoyo a sus clientes (otras organizaciones) para buscar mejoras o soluciones de conflictos por medio de personas especializadas en aquella tarea conocidos como consultores.

Cualquiera de las acepciones que vinculen a la consultoría, como servicio profesional o como un método de asesoramiento, tienen como principal objetivo el

² Milan Kurb, *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*, México, Limusa, 2008, tercera edición, p.3.

³ Ibidem, p. 3.

⁴ Ibidem, p. 3.

proporcionarle al cliente o a las organizaciones las herramientas necesarias para mejorar su desempeño interno y mejorar la calidad en sus servicios. Asimismo, los consultores, son aquellos profesionales encargados de efectuar este trabajo, guiando y asesorando al cliente.

La consultoría de empresas⁵ o de organizaciones puede enfocarse como un *servicio profesional* o como un método cuyo fin es prestar un asesoramiento y ayuda prácticos. La consultoría se enfoca a proporcionar conocimientos teóricos y técnicas profesionales para resolver problemas prácticos de gestión en las organizaciones.

Una persona puede convertirse en consultor de organizaciones con ayuda de sus conocimientos y experiencias corporativas; además de haber adquirido las técnicas necesarias para resolver problemas, la habilidad de sintetizar y analizar la información, saber planificar y no resistirse a los cambios. Es importante que ayude a los clientes para que aprendan de la experiencia además del conocimiento que debe tener para efectuar la transferencia de técnicas de gestión entre otros países.

La consultoría también puede considerarse como un *servicio consultivo o de asesoramiento*.⁶ Es decir, los consultores se pueden contratar como asesores únicamente para guiar, no para adoptar decisiones y cambiar las cosas, esto dependerá del cliente.

La consultoría también puede ser un *servicio independiente*, por tal motivo, un consultor puede evaluar cualquier situación y ser objetivo en las medidas que debe adoptar la organización, sin pensar en sus propios intereses. Para el autor Milan Kubr, el consultor tiene múltiples facetas como se muestran a continuación:

⁵ Ibidem, p. 4.

⁶ Ibidem, p. 5.

- ⊖ Independencia financiera: Se refiere al consultor que no tienen ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente.

- ⊖ Independencia administrativa: Implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas.

- ⊖ Independencia política: Se refiere a que ni los directores ni los empleados de la organización cliente puede influir en el consultor, recurriendo a autoridades o conexiones políticas, a su pertenencia a algún partido político o a otras influencias semejantes.

- ⊖ Independencia emocional: Se presenta cuando el consultor mantiene un desapego, independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo, que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización profesional.

La consultoría puede ser un *servicio temporal*, ya que algunos clientes sólo recurren a su apoyo durante un tiempo limitado, cuando requieren de profesionales y especialistas en determinadas situaciones de crisis o cambios. Los consultores que prestan sus servicios a este tipo de organizaciones, al terminar con su trabajo, estarán al servicio de otros órganos que los necesiten.

El *servicio comercial* también es parte de la consultoría, pues no debemos olvidar que una consultoría es una organización con fines lucrativos (empresa) que vende sus servicios profesionales a otras dependencias. Por tal motivo, una consultoría además de ser una organización que busca mejorar y resolver los problemas existentes con sus clientes, es una empresa comercial y rentable para el cliente y el consultor.

Recordemos que “una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos”⁷, es decir requiere de un grupo de personas que estén identificadas con metas comunes a nivel personal y grupal para efectuar un verdadero trabajo en equipo y ofrecer un producto o brindar servicios, como en el caso de la consultoría.

Con las diversas definiciones de consultoría que se mencionaron anteriormente y tomando en cuenta que nos referiremos a ésta como un ente, se puede concluir que una consultoría es una organización que busca principalmente ayudar a las demás organizaciones (sus clientes) a mejorar una situación o a resolver algún problema a través de los miembros que la integran, llamados consultores.

En el siguiente apartado del trabajo profundizaremos acerca de las actividades y tareas de los consultores, cuáles son sus funciones y por qué es importante contar con su asesoría y orientación.

1.1.1 ¿Por qué se recurre a los consultores?

El trabajo de un consultor da inicio cuando se presenta una situación insatisfactoria y/o susceptible de mejora; y finaliza, cuando se ha producido un cambio dando como resultado una mejora en la organización. Todos los cambios dirigidos por los consultores deben contribuir a “...mejorar la calidad de la dirección y a lograr un funcionamiento bueno o excelente de la organización”.⁸

Se puede recurrir a los consultores para:

⁷ Carlos Augusto Audirac Camarena, et al, *ABC del desarrollo organizacional*, México, Trillas, 2000, p. 31.

⁸ Milan Kubr, *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*, México, Limusa, 2008, tercera edición, p. 11.

- ⊗ Para que aporten conocimientos y técnicas especiales: Los conocimientos especializados pueden tener relación con el diagnóstico, la estrategia, la planificación, la coordinación, los sistemas de información.

- ⊗ Para que aporten una intensa ayuda profesional con carácter temporal: Los directores de alto nivel tienen bastante trabajo y constante sobre un problema o proyecto principal, por lo cual no pueden concentrar su tiempo en unos cuantos; y el consultor sí, puesto que su trabajo será de tiempo limitado.

- ⊗ Para que aporten una opinión externa imparcial: Porque al estar fuera de la organización, los consultores no se encuentran muy involucrados con los miembros de ésta (de manera afectiva o laboral), por lo que pueden ver un panorama más objetivo de la situación a resolver.

- ⊗ Para que justifiquen las decisiones de la dirección: Los consultores también actúan como agentes de cambios, pero no directos. Como ya se mencionó, ellos son guías de los procesos de mejora, más no se ocupan de efectuarlos; para eso están los directivos de cada organización.

Un consultor también puede llevar a cabo un estudio de la empresa, el cual consiste en estudiar los recursos, los resultados, las políticas y las estructuras directivas de alguna organización y analizar sus fortalezas así como debilidades. También pueden hacer investigaciones especiales en las cuales se investiga acerca de la operatividad, la conveniencia y la viabilidad; otra tarea es la elaboración de soluciones para problemas determinados, creando un plan que le permita a la organización identificarlos y corregirlos. Relacionado con el punto anterior, también ayudan a poner en práctica la solución elegida. También pueden actuar como asesores y como facilitadores de procesos.⁹

⁹ Carlos Augusto Audirac Camarena, et al, *ABC del desarrollo organizacional*, México, Trillas, 2000, p. 69.

Un consultor trabaja generalmente en las organizaciones y establece sus condiciones de trabajo así como su horario; trabajan para diversas clases de clientes¹⁰, es decir tienen un panorama bastante amplio en el campo laboral.

Existen ventajas y desventajas al recurrir a un consultor interno o externo¹¹, las cuales se mencionan a continuación a manera de listado, según el texto del *ABC del desarrollo organizacional*:

Consultor interno	
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> a. Conoce a fondo la organización. b. Se halla disponible para prestar atención constante al trámite de los cambios. c. Está generalmente al tanto de las cuestiones debatibles y de los problemas vigentes. d. Está capacitado para prestar al organismo los mismos servicios que el consultor externo.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> a. No todos los consideran experto. b. Muchas veces se tiene que ajustar a los recursos de la empresa y necesidades de ésta. c. Quizá lo dominen prejuicios y sentimientos subjetivos. d. Puede tener intereses creados. e. Depende del sistema de premios y castigos. f. Existe la tendencia a delegar responsabilidades como a cualquier especialista.
Consultor externo	
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> a. Se trata de un experto en el área. b. Posee un conjunto de medios ultramodernos y su tarea principal ha sido la investigación de operaciones de desarrollo de las organizaciones. c. Puede ofrecer un nuevo enfoque o perspectiva. d. Brinda confianza y objetividad. e. Es imparcial. f. Toma más riesgos

¹⁰ Corinne LaBossiere, *The successful communication consultant, A guide to starting or improving your consulting business*, USA, IABC, 2005, p. 10.

¹¹ Carlos Augusto Audirac Camarena, et al, *ABC del desarrollo organizacional*, México, Trillas, 2000, p. 71.

	g. No depende del sistema de premios y castigos del cliente.
Desventajas	<p>a. Requiere tiempo y esfuerzo para conocer al cliente.</p> <p>b. Deberá pasar un tiempo para acoplarse y conocer los problemas debatibles y los urgentes.</p> <p>c. Si son relaciones temporales, sólo podrá desempeñar un papel limitado en las operaciones del desarrollo organizacional.</p>

Como ya se pudo notar en el recuadro anterior, las ventajas del consultor externo suelen ser las desventajas del consultor interno y viceversa; por tal motivo, es conveniente contar con ambos, así el estudio de la situación será más completo y la solución más viable.

Tomando en cuenta todos los elementos antes mencionados, la consultoría es una organización cuyo principal servicio es el asesoramiento profesional independiente que ayuda a los responsables de los organismos públicos o privados, al logro de los objetivos y fines corporativos mediante la identificación, evaluación y solución de problemas a nivel interno y externo.

La consultoría tiene como finalidad aumentar el valor de la organización cliente, el cual deberá ser una aportación tangible y medible al logro de los objetivos principales del cliente.¹² El objetivo de alcanzar las metas de la organización cliente toma como base que el cliente ha definido esas metas. Es importante que los consultores estén conscientes que cada organización cliente tiene una meta determinada, por ejemplo mantener el status quo o crear su propia filosofía corporativa.

Según el texto del *ABC del desarrollo organizacional* un consultor debe contar con las siguientes habilidades:

¹² Milan Kubr, *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*, México, Limusa, 2008, tercera edición, p. 11.

Habilidad	Descripción
Escuchar	Comprender la manera de pensar y las razones del cliente.
Empatía	Identificarse con la forma de ver las cosas del cliente.
Flexibilidad	Adaptación al ambiente y a las situaciones inesperadas.
Confianza	Reconocimiento y fomento del potencial de otros, creciendo y aprendiendo.
Objetividad	Consciencia y capacidad para analizar las actitudes, habilidades, motivaciones y prejuicios del cliente.
Mutualidad	Desarrollo de una comunicación efectiva con el cliente y reconocimiento de su competitividad.
Soporte	Apoyo en la relación con el cliente.
Oportunidad	Preguntar, ofrecer información y hacer sugerencias en el momento que el cliente esté listo para ello.
Integración	Abstracción y correlación de los datos importantes.

El consultor se encargará de identificar, diagnosticar y solucionar los problemas en la organización. El término “problema” describirá una situación que le produzca insatisfacción al cliente, sin considerar fracasos o errores.

1.1.2 Elementos del método de la consultoría

Existe una gran variedad en cuanto a técnicas, métodos, modos y estilos de consultorías. El autor Milan Kubr menciona dos dimensiones básicas¹³ en su libro *La Consultoría de Empresas*:

- 1) La dimensión técnica: se refiere a la gestión o el problema de la organización que debe afrontar el cliente con la forma de analizarlo y resolverlo.

¹³ Ibidem, p. 20.

- 2) La dimensión humana: se refiere a las relaciones interpersonales en la organización cliente, es decir las opiniones de los miembros de ésta y su interés por mejorar la situación así como la relación cliente-consultor.

El consultor tiene la responsabilidad de ver ambas dimensiones para lograr su cometido y obtener la satisfacción del cliente o de la organización. En la consultoría pueden mostrarse tres sistemas principales¹⁴:

- a) Sistema técnico: En este rubro se encuentran los técnicos profesionales que asesoran sobre estructuras, sistemas o la utilización de recursos en sectores de producción, tecnología, finanzas o contabilidad. Los conocimientos de los consultores pueden variar desde la tecnología, la computación hasta las matemáticas o la investigación, entre otros.
- b) Sistema humano: Como referente, está la ciencia del comportamiento, la cual se basa en el supuesto que tras todo conflicto o problema de una organización se encuentra un problema humano. Los representantes de este sistema son los consultores especialistas en el desarrollo de la organización (DO) y en el desarrollo de los recursos humanos (DRH).
- c) Sistema práctico y pragmático: Los consultores que ejercen este sistema se basan más en la experiencia y en el sentido común para asesorar a sus clientes, que en las teorías.

La consultoría de empresas ha ido modificando la manera de solucionar los conflictos corporativos, sin embargo no es una profesión/método que haya existido desde siempre. A continuación nos remontaremos a la historia, la aparición y consolidación de la consultoría.

¹⁴ Ibidem, p. 21.

1.2 Origen

La consultoría de empresas u organizaciones tiene su origen en la revolución industrial con la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales. Gracias a la experiencia de los niveles gerenciales, se pudo consolidar el proceso de estructuración y buscar una mejor manera de dirigir y controlar el negocio.

1.2.1 Historia e inicios de la consultoría

Hay muchos hombres que desarrollaron los inicios del proceso que hoy conocemos como “organización del trabajo”. El fabricante estadounidense Charles T. Sampson reorganizó todo el proceso productivo de su fábrica de calzado en 1870.

Los pioneros de la organización científica del trabajo fueron: Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson le otorgaron un gran impulso al desarrollo de la consultoría. Gracias a los criterios técnicos y metodológicos que emplearon para simplificar los procedimientos de trabajo y aumentar la productividad del trabajador.

La primera consultoría de organizaciones que surgió bajo este proceso, se centró en la productividad así como en la eficiencia de las fábricas y talleres, la organización racional del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la eliminación de desperdicios y la reducción de costos de producción¹⁵. A todos esos elementos antes mencionados se les denominó “Ingeniería Industrial” y a quienes los aplicaban para producir la mejora o el cambio a nivel organización, se les llamaba “expertos en eficiencia”.

¹⁵ Ibidem, p. 32.

La mala imagen que se tenía de estos profesionales (por sus métodos despiadados hacia los trabajadores y el sindicato), se ha borrado en gran medida y se ha conservado sus beneficios y ventajas al producir nuevas posibilidades de ahorrar recursos y de aumentar la productividad.

En 1914, Edwin Booz creó una de las primeras empresas consultoras en Chicago, llamada “Business Research Services” (Servicios de Investigación Comercial). Durante el decenio de 1920, se establecieron varias oficinas consultoras, cuyo objetivo fue desarrollar su capacidad para realizar diagnósticos en las organizaciones considerando los problemas de fabricación y productividad.

La consultoría financiera también ganó terreno poco a poco, pues varios consultores tenían conocimientos de finanzas y contabilidad. Dentro de los más destacados se encuentra James O. McKinsey¹⁶, quien fundó su oficina en 1925 y es considerado uno de los fundadores de la profesión de consultor.

Entre los años de 1920 y 1930 la consultoría de empresas fue expandiéndose en Estados Unidos y en el Reino Unido, en Francia y Alemania así como en Checoslovaquia, principalmente. A pesar de esta cobertura a nivel internacional, los consultores continuaban siendo desconocidos para la mayoría de las empresas. Sin embargo, los gobiernos comenzaron a solicitar los servicios consultivos, así fue como se integraron los consultores en el sector público.

La consultoría también tuvo un papel estelar durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial, ya que Estados Unidos requería de expertos en gestión y dirección del país para atacar en la batalla. La investigación se añadió como parte de los servicios consultivos.

Con la posguerra, la expansión de las empresas y su aceleración tecnológica, el desarrollo y la internacionalización de la economía industrial, el comercio y las

¹⁶ Ibidem, p. 33.

finanzas se requerían a los consultores de las organizaciones. Con todo el cambio a nivel social y económico que sufrió la consultoría, se modificaron ciertos aspectos cualitativos¹⁷. A continuación se mencionan algunos que el autor Milan Kurb considera en su libro:

⊕ Diversificación de los servicios.

Buscando la satisfacción de las necesidades de los clientes, los consultores han ampliado sus servicios y han creado nuevas estrategias.

⊕ Progreso técnico.

Relacionar su política con las innovaciones en materia de tecnología, ha permitido que los consultores estén al día de los requerimientos técnicos de sus clientes. Es decir, deben ir más allá de sus conocimientos y conocer sobre el diseño y la creación de programas de computadoras, tener conocimientos económicos, interesarse por la protección del medio ambiente como ventaja entre los demás consultores.

⊕ Aumento de la competencia de la consultoría.

La competencia ha aumentado considerablemente entre consultores, pues además de diversificar sus servicios (como ya se había mencionado anteriormente), han adquirido nuevas formas de convencer a los clientes por medio de publicidad y comercialización.

⊕ Los “Ocho Grandes”.

La consultoría de empresas fue impulsada por los “Ocho Grandes” a principios de los años setenta, permitiéndole ser más conocida y útil a las necesidades de las organizaciones; tiempo después, los Ocho Grande se redujeron a los Seis Grandes.

¹⁷ Ibidem, p.34.

⊕ Internacionalización constante.

Varias organizaciones buscan más mercados para internacionalizarse, de esta manera adaptan su economía.

⊕ Consultoría interna.

Ahora la consultoría interna de las organizaciones se considera como un elemento regulador. Entre los años de 1970 y 1980, se elevó su auge.

⊕ Progreso en la metodología de la consultoría.

Se ha puesto especial atención en la manera de invitar a los clientes a resolver sus propios problemas, con tan sólo otorgarles las herramientas por parte de los consultores. El papel participativo que deben tener, les ayudará a ser más analíticos de su situación.

⊕ Aumento de la competencia de los clientes en la utilización de consultores.

Los clientes han contribuido en gran medida, para modificar ciertas características de los consultores. Las mejoras que han ido sumando, están generando un verdadero cambio positivo en su trabajo.

Los servicios de una consultoría representan parte de la imagen que tienen ante sus clientes, pues cada uno de estos les permitirá obtener un beneficio y una mejora en sus propias organizaciones. Los servicios siempre harán la diferencia entre la elección de una consultoría u otra, según su variedad y nivel de especialización que tengan.

Servicios que ofrece la consultoría

Se les conoce como servicios a las actividades y/o tareas para crear, solucionar, mantener o reposicionar a un individuo u organización de las cuales se encargan las consultorías.

Los servicios que ofrecen las consultorías de organizaciones son diversos y de cualquier tipo. Anteriormente se ofrecían servicios con el fin de buscar la organización y dirección de producción, ventas o comercialización, la administración, la gestión personal y financiera, entre otros aspectos.

Según el autor Milan Kurb, los servicios de consultoría tienen dos vertientes: aquellos que se concentran en los problemas y aquellos relacionados con los retos para desarrollar nuevas posibilidades de la organización.¹⁸

Otra rama importante de los servicios son los sistemas de información, su presentación y planificación, el establecimiento de calendarios y la toma de decisiones. Dichos aspectos no deben olvidarse, pues son considerados primordiales en la clasificación y jerarquización de tareas para lograr un mejor rendimiento así como organización.

El servicio que ofrece un consultor está guiado por el método que utilice, este elemento es sin duda lo principal que le permitirá establecer un vínculo con el cliente y mejorar la comunicación para resolver las situaciones en crisis. Los servicios pueden ser los siguientes:

⊕ Servicios sectoriales

Estos consultores desempeñan su labor en un solo sector o establecen divisiones especializadas por sectores. Los cambios que se obtengan se verán reflejados en

¹⁸ Ibidem, p. 37.

la economía de la organización ya que se requerirá del conocimiento de la parte técnica y comercial.

⊕ Servicios complementarios

Al buscar nuevos mercados y clientes, los consultores están extendiendo sus servicios a nuevos campos de acción para complementar la eficacia y calidad. Pueden capacitarse en cuestiones técnicas y gerenciales, además de capacitar al personal.

La consultoría de empresas u organizaciones en general, tiene como principal compromiso ayudar a resolver situaciones de diferente índole. Sin embargo, existen dos enfoques básicos para ver a la consultoría: como un servicio profesional o una actividad empresarial.

1.2.2 La consultoría como servicio profesional y actividad empresarial

Una consultoría cuenta con diversos consultores que a su vez, tienen varias expectativas, motivo por el cual también se le considera una organización que requiere ser administrada.

La consultoría de organizaciones, como profesión relativamente nueva, debería poder sacar algunas lecciones de la experiencia relativa a la gestión acumulada por profesiones más antiguas y mejor asentadas, como la abogacía o la contabilidad.

Independientemente del área que maneje una consultoría, tienen necesidades y características que comparten. En este apartado se estudiará a la consultoría como un servicio profesional y como una actividad empresarial, esta última refiriéndose a la consultoría como una organización.

I. La consultoría como servicio profesional

En las consultorías consideran como producto, al consejo otorgado al cliente y/o la aplicación de éste. Por lo tanto, dicho producto es difícil de definir, medir y evaluar. Sin embargo, el consultor puede tener su concepción del producto, mientras que la opinión del cliente y su valor real puede ser totalmente diferente.

Cuando el consultor vende sus servicios, lo que realmente está comercializando es la promesa de ayudar a satisfacer las necesidades del cliente. A menudo el consultor será la única persona capaz de juzgar qué servicios deben ofrecerse y qué puede aportar a un cliente particular.

Existen formas de reducir la incertidumbre y aumentar la tangibilidad del producto como son el ofrecimiento al cliente de un manual en donde se describa de una manera clara cómo se hará el diagnóstico de la organización para mencionar posteriormente las sugerencias para resolver el conflicto.

Cada organización cliente es única y no hay ninguna seguridad de que un sistema excelente sea eficaz en el medio ambiente de todos los clientes.

Relación entre el consultor y el cliente

Este apartado es de suma importancia, pues todos sabemos que sin clientes no hay consultoría. El consultor no es un productor independiente que espera a que los clientes aparezcan para ofrecerles sus servicios; pues son los propios clientes, quienes participan en la elaboración del producto final.

Los clientes, como mínima tarea, deben definir qué clase de asesoría requieren, proporcionarles la información necesaria y aceptar sus consejos. En el proceso de la consultoría "...el cliente es el que produce, mientras que el consultor...actúa como catalizador"¹⁹. Es decir, el cliente se encarga de proporcionar la materia prima (la información y datos precisos) para la elaboración del producto final (la asesoría) por parte del consultor (el medio).

Calidad del servicio

La consultoría tiene como objetivo satisfacer las necesidades de sus clientes, considerando el grado de calidad con el cual lo realizan. La gestión y la mejora de la calidad se basan en la información y la satisfacción del cliente.

La calidad también significa estar al día y proporcionar un servicio del valor adecuado. La previsión²⁰ como parte fundamental de los servicios que ofrecen los consultores, significa pensar en necesidades y exigencias que aun no ha pensado el cliente, creando situaciones imaginarias pero posibles que se pudieran presentar.

II. La consultoría como una actividad empresarial

La consultoría es una actividad empresarial y tiene que administrarse como tal, ésta presta un servicio independiente a los clientes a cambio de honorarios, vende sus servicios y financia su existencia así como el crecimiento con sus ganancias.

¹⁹ Ibidem, p. 548.

²⁰ Ibidem, p. 549.

Una consultoría, como cualquier organización busca obtener un beneficio. La correcta y adecuada planificación de los beneficios de ésta, dependerá de la administración de sus recursos humanos y económicos.

Una empresa de consultoría cuenta con una gran cantidad de trabajo y consultores conformándola. El personal profesional constituye la principal parte del activo, su costo tiende a ser entre el 60 y 65 por ciento del coste total. Son diversos los aspectos que vinculan las cuestiones básicas de la economía de la empresa, tales como la productividad del personal y su motivación así como las inversiones realizadas para la mejora del sistema.²¹

Los aspectos económicos de las empresas se reflejan en el modelo de beneficios, el cual fue elaborado por David Maister y en la actualidad es aplicado por la Asociación de Empresas de Consultoría en los estudios que realizan. El modelo de beneficios es una variante de la fórmula tradicional Dupont aplicada a las empresas industriales. La fórmula considera al rendimiento del capital social, el cual es sustituido por beneficio y por socio, quedando de la siguiente manera:

$$\frac{\textit{Beneficios}}{\textit{Socios}} = \frac{\textit{Beneficios}}{\textit{Honorarios}} \times \frac{\textit{Honorarios}}{\textit{Consultores}} \times \frac{\textit{Consultores}}{\textit{Socios}}$$

Ésta permite a la dirección de la empresa concentrarse en factores particulares que afectan al rendimiento y controlar las relaciones entre esos factores.

²¹ Ibidem, p. 554.

Apalancamiento

Uno de los conceptos básicos para el funcionamiento de las empresas profesionales es el “apalancamiento”, es decir, el aumento de los medios para alcanzar algún objetivo. El apalancamiento parte del supuesto de una división racional y eficiente de las tareas:

“...los profesionales experimentados son los principales responsables de encontrar y administrar el trabajo, mientras que los nuevos profesionales se ocupan sobre todo de la ejecución de tareas por cuenta de los clientes, con la orientación y supervisión de los profesionales experimentados”.²²

Es decir los profesionales con experiencia en dicha actividad, serán los encargados de adquirir y organizar el trabajo, además de orientar y vigilar a los nuevos profesionistas; ellos sólo trabajan con tareas para los clientes.

Productividad

Para aumentar la productividad se requiere de un crecimiento en la utilización del tiempo de trabajo, la cual es planteada como meta importante en todas las empresas profesionales aunque no ilimitada debido a la legislación. Las limitaciones humanas y las jornadas de trabajo largas en lugar de proporcionar ventajas, disminuye la calidad y eficiencia de los trabajadores.

Otra forma de aumentar la productividad es elevando los honorarios para conseguir nuevos, mejores y más sofisticados servicios gracias a la innovación, el desarrollo de programas, la capacitación y la autoforma así como la mejor utilización de los conocimientos técnicos y la experiencia dentro de la empresa.

²² Ibidem, p.555.

Espíritu empresarial

El espíritu empresarial es un elemento básico de todo negocio, considerado por Milan Kurb en su texto de *La Consultoría de Empresas*. El autor menciona que en empresas de consultoría, el fundador es el primer empresario y es quien ha aprovechado la oportunidad de su vida y ha vinculado su futuro personal al de la nueva empresa.

Una consultoría tiene necesidad de una concepción y un comportamiento empresarial aún cuando crezca y se transforme en una asociación o en una compañía que dé empleo a varios consultores.

Se deben definir las funciones empresariales, técnicas y gerenciales de los consultores para actuar con base en ellas y alcanzar el comportamiento que desea la empresa. El espíritu empresarial considera las siguientes cuestiones²³:

- ⊖ Obtener nuevos clientes.
- ⊖ Obtener más contratos de los clientes existentes.
- ⊖ Métodos de trabajo innovadores.
- ⊖ Creación de nuevos campos de consultoría.

No todas las consultorías son empresas, existen algunas que no venden sus servicios o los ofrecen a un precio muy bajo a las organizaciones. Estas consultorías son independientes, por lo tanto no se pueden administrar como empresas y se limitan a la contratación, remuneración y determinación de los nombramientos del personal, determinación de honorarios de consultores,

²³ Ibidem, p. 558.

expansión o reducción de actividades, cambios en cartera de servicios o elección de nuevos clientes.

Estas organizaciones son eficientes y se caracterizan por su autonomía, por ser impulsadas para vender servicios que estén relacionados con la remuneración y motivación del personal así como con el desarrollo de las propias dependencias.

1.3 La consultoría

Como ya se vio en el primer apartado de este capítulo, una consultoría según el autor Milan Kurb, puede ser un servicio profesional o un método de asesoramiento, independientemente de su acepción tiene como principal objetivo proporcionarle al cliente o a las organizaciones las herramientas necesarias para mejorar su desempeño interno y mejorar la calidad en sus servicios. En el texto del *ABC del desarrollo organizacional* los autores mencionan que la consultoría:

“Es un proceso de ayuda que se obtiene de una relación establecida entre una persona o personas que tratan de resolver un problema o desarrollar una idea o plan, y otra u otras que intentan ayudar en estos esfuerzos.”²⁴

Es decir, es un proceso cuyo objetivo principal es brindar ayuda a los clientes u organizaciones-clientes que tengan problemas o situaciones conflictivas a resolver, mediante el plan de trabajo de un consultor. Se le conoce como “cliente” al que requiere de la ayuda de un consultor.

En el texto del autor Faría Mello *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*, se menciona otra definición la cual consiste en:

²⁴ Carlos Augusto Audirac Camarena, et al, *ABC del desarrollo organizacional*, México, Trillas, 2000, p. 67.

“La consultoría es un proceso de ayuda que se origina de una relación interpersonal, establecida entre una o más personas que desean resolver un problema o mejorar la situación en un sistema (el cliente) y una o más personas que se proponen ayudarlos en ese esfuerzo (el consultor).”²⁵

Esto se refiere a que la consultoría, es una actividad que se lleva a cabo a raíz de la identificación de un problema o una mejora en la organización conocida como cliente, por medio de una o varias personas llamadas consultores.

1.3.1 Servicios y productos de la consultoría

Definir “servicio” y “producto” nos ayudará a establecer las bases para crear la estrategia de la consultoría. Estos determinan la identidad y las características de la empresa así como los conocimientos especializados que la consultoría debe establecer y mantener.

Algunos de los servicios que se proporcionan por los consultores, el autor Milan Kurb, los ha clasificado en seis grupos²⁶:

⊕ Áreas y funciones de la gestión:

Se definen los servicios del consultor por zonas funcionales o técnicas para contribuir con las necesidades de sus clientes. Se destaca el conocimiento de base y la experiencia anterior en el sector de que se trate como son las finanzas, la comercialización, la gestión, etc.

²⁵ Faria Mello, *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*, México, Limusa, 1994, p. 112.

²⁶ Milan Kurb, *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*, México, Limusa., 2008, tercera edición, p. 570.

⊕ Problemas y retos que afronta la dirección:

Se definen los servicios ofrecidos con respecto a los problemas gerenciales y empresariales más comunes con los que se encuentran los clientes. El consultor deberá analizar el problema y proporcionará una solución que cambiará métodos de especialistas y generalistas.

⊕ Creación y mejoramiento de sistemas:

El consultor elabora y ofrece conocimientos especializados para analizar, crear y mejorar sistemas de gestión. Parte de su tarea será aplicar un estudio diagnóstico preliminar, adaptar el sistema uniforme a la situación del cliente y la asistencia en la aplicación así como en la formación del personal.

⊕ Enfoques relativos a la mejora del rendimiento y a los cambios de la organización:

El consultor debe definir su propio servicio como un enfoque metodológico para determinar problemas en las organizaciones clientes y ayudar a los clientes a planificar cambios. Este tipo de consultores prestan mayor atención a la metodología eficaz de los procesos, no al problema ni al contenido ni al resultado final. El método se convierte aquí en el producto que ofrece el consultor.

⊕ Servicios sectoriales:

El consultor requiere de buenos conocimientos sectoriales para ser aceptado por la organización que necesita de sus servicios.

⊕ Servicios complementarios:

Estos servicios pueden ser diversos ofreciéndoles la ventaja de prestar un servicio más completo e integrado y promover el negocio que se encuentra en mercados de zonas atendidas por otras empresas profesionales. Pueden ofrecer servicios de capacitación e instrucción, información, elaboración de datos, estudios de mercados, gestión de proyectos, búsqueda de ejecutivos, administración y muchos más.

Su producto especial está diseñado como ventaja competitiva propia del consultor el cual puede ser un conjunto de capacitación, la metodología de diagnóstico o un sistema de información, entre muchos más. Éste ya dependerá de cada consultoría.

1.3.2 Tipos de consultorías

Tanto la diversidad de los clientes y los mercados como los servicios técnicos que proporcionan, los enfoques adoptados y las personalidades involucradas se encuentran entre los diversos tipos de organizaciones de consultoría de organizaciones. A continuación se mencionarán diversos tipos de consultorías de organizaciones²⁷ según el autor Milan Kurb:

Grandes oficinas de consultoría multifuncionales

Una gran parte de estas organizaciones cuentan con filiales en 20 o más países y actúan como empresas multinacionales. La dimensión que tienen, les permite tratar con una amplia gama de clientes y al mismo tiempo ocuparse de problemas de dirección de sus organizaciones. Éstas prefieren prestar sus servicios a sus clientes más importantes y multinacionales, varias de las organizaciones poseen conocimientos técnicos especiales. Pueden ser organismos muy competentes en estrategia y reestructuración empresariales o concentrarse en los servicios de consultoría de empresas basados en la tecnología de la información.

²⁷ Ibidem, p. 42.

Oficinas de consultoría pequeñas y medianas

Estas oficinas se conforman de unos cuantos hasta 50 ó 100 consultores. Las consultorías pequeñas y medianas se ubican generalmente en zonas geográficamente limitadas; además los servicios que ofrecen en alguna de las esferas técnicas pueden ser estrategias de las compañías, la administración del personal, la evaluación de los puestos de trabajo, el mantenimiento, el control y la gestión de la calidad, la comercialización, la gestión de ventas y la administración entre otros.

Consultores independientes

Los consultores generalistas pueden caracterizarse por su experiencia empresarial, por su capacidad de resolver problemas o por su habilidad para llevar los asuntos o especialistas que se encuentran en un área técnica pequeña. Cuentan con un criterio personalizado y flexible. Aquellos consultores que son independientes mantienen sus relaciones no oficiales con otros colegas y pueden unirse para ejecutar tareas complejas e importantes.

Los profesores consultores

Estos consultores proporcionan asesoramiento específico sobre cuestiones empresariales de importancia. Son aquellos que pueden ser profesores, catedráticos, capacitadores e investigadores de administración de organizaciones que no se dedican de tiempo completo a la consultoría, sólo participan en ella parcialmente o con regularidad.

Desde la ubicación en la organización, se puede clasificar a la consultoría en su enfoque y el tipo de consultor²⁸ que tienen de la siguiente manera:

Modalidad	Tipo	Descripción
Ubicación	Interna	Es realizada por una o varias personas, como parte de la organización y recibe un salario.
	Externa	Es realizada por una o varias personas, no forma parte de la organización y recibe honorarios.
Enfoque	De proceso	Busca aumentar la aptitud del cliente para obtener mayor eficiencia.
	De tarea	Contribuye con el sistema cliente para proporcionar información, desempeñar tareas específicas o resolver problemas.
Tipo de consultor	Facilitador	Le ofrece ayuda al cliente para que él mismo encuentre una solución al problema, facilitando el proceso.
	Experto	Es contratado para que resuelva la situación, su papel será aconsejarlo para que tome las mejores decisiones.

Los consultores tienen la facilidad de pertenecer a la organización o ser independientes a ésta. En el caso de aquellos que se encuentran formando parte de las organizaciones son conocidos como *consultores internos*.

1.3.3 Consultores internos

Las consultorías internas son aquellas que se encuentran dentro de una organización para proporcionar servicios de consultoría a otras dependencias de

²⁸ Carlos Augusto Audirac Camarena, et al, *ABC del desarrollo organizacional*, México, Trillas, 2000, terca edición, p. 67.

la misma organización. A estos servicios se les denomina de diversas formas por ejemplo “servicios empresariales” o “servicios gerenciales”²⁹.

La expansión de la consultoría interna se ha incrementado en los últimos años. Se ha hecho muy común que en las organizaciones se cuenten con consultores internos y en las organizaciones multinacionales se encuentren hasta dependencias de consultorías importantes.

Existen varias críticas de las empresas consultoras con respecto a este tipo de consultoría, una de ellas y la más importante es que la consultoría interna puede ser una función útil del personal pero no merece ser llamada consultoría de empresas u organizaciones por la supuesta carencia de objetividad que tienen; además, se les critica mucho su falta de conocimiento de diferentes situaciones problemáticas.

A pesar de esta crítica, las organizaciones han encontrado grandes beneficios al contar con consultores internos pues encuentran rapidez y profundos conocimientos acerca de las problemáticas que se presentan en las áreas, al estar vinculados con la organización conocen su filosofía y cultura corporativa y son sensibles a las necesidades requeridas; también es importante que conozcan a los clientes, las políticas de la empresa y la información que se maneja en ésta.

El costo tampoco será un factor que afecte mucho la economía de la organización, pues su pago será menor en un 30 ó 50 por ciento que el de un consultor externo.

Para entrar más en detalle al trabajo realizado en una consultoría, se estudiará en el siguiente apartado cuál es y cómo se lleva a cabo el proceso que sigue para ofrecer y aplicar su producto.

²⁹ Milan Kubr, *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*, México, Limusa, 2008, tercera edición, p. 46.

1.4 El proceso de la consultoría

En el proceso de una consultoría, se encuentran diversos aspectos indispensables de seguir como guía para comenzar a trabajar en alguna situación compleja o que requiera de orientación. Como todo proceso, se compone de pasos que van desde los preparativos hasta la terminación de la actividad a desarrollar.

A continuación, se mencionan los pasos planteados por el autor Milan Kurb de manera descriptiva que nos permitirán conocer los elementos sobresalientes del proceso de la consultoría.

1.4.1 Preparativos

Los preparativos forman parte inicial del proceso de la consultoría y en éste se abarca la principal razón por la cual se acudió con un consultor, además se le explicará al cliente qué método es el más conveniente y con qué enfoque trabajarán.

Los preparativos son conocidos como la etapa de “adaptación”.³⁰ Tanto el cliente como el consultor deben estar convencidos que pueden trabajar juntos y podrán resolver la situación.

Ya elegido el consultor, no es garantía de plena confianza, pues no hay que olvidar que éste es ajeno a la organización cliente y eso puede atraer desconfianza, incertidumbre e inquietud. Sin embargo, deben confiar en sus cualidades y habilidades para sacarlo adelante, sin confiarse en éxitos pasados pues jamás serán garantía de repetirse.

³⁰ Ibidem, p. 157.

La experiencia ha mostrado que la “confianza” mutua (cliente-consultor y consultor-cliente) es el principal aspecto que ha permitido alcanzar el éxito del consultor.

El consultor establece el contacto

Cuando el consultor se dirige a los clientes o a la organización cliente ofreciendo sus servicios, también se busca establecer vínculos consultivos. Cuando existe este tipo de contactos se requiere del amplio conocimiento del consultor sobre las problemáticas y situaciones complejas de su cliente, de esta forma le demuestra interés.

El cliente establece el contacto

Es más común que el cliente establezca el contacto con el consultor, porque regularmente será cuando éste detecte problemas o situaciones que requieran de mejora inmediata. El cliente tendrá una razón por la cual acudir con un consultor en particular por ejemplo:

- ⊖ El consultor tiene fama profesional.

- ⊖ El consultor es recomendado por alguno de los clientes que ya le fueron brindados sus servicios de consultoría y quedó satisfecho.

- ⊖ El cliente encuentra el nombre de la consultoría en un registro.

- ⊖ El cliente ha quedado impresionado por algunas conferencias o pláticas otorgadas por el consultor.

- ⊖ El cliente desea volver a contar con el servicio del consultor por los resultados obtenidos.

En cualquiera de los casos, es recomendable saber el por qué el cliente quiso volver a contar con los servicios de la consultoría, de esta manera se estará ganando mucha información útil para próximos clientes.

1.4.2 Diagnóstico

Un diagnóstico es una fase que tiene como principal objetivo examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente así como la forma en la que lo hará. Además, también busca examinar las relaciones entre el problema de que se trate y los objetivos alcanzados por la organización cliente.³¹

El trabajo del diagnóstico debe partir de un marco conceptual claro, al diagnosticar el problema, el consultor estará constantemente expuesto al peligro de tomar una dirección equivocada, de dejarse influir indebidamente por las opiniones manifestadas por otros y de reunir datos interesantes pero innecesarios pasando por alto hechos esenciales.

El diagnóstico consiste en reunir, escrutar y analizar diversas cantidades de datos y requiere de abarcar mucho más que una recopilación y análisis de estos, haciendo una selección y relacionándolos de manera coherente con el objetivo del proyecto.

³¹ Ibidem, p. 187.

1.4.3 Planificación de la acción

La tercera fase del proceso pertenece a la planificación de la acción. Esta etapa incluye elaboración de soluciones al problema diagnosticado. Se ha de tener presente la continuidad entre el diagnóstico y la planificación. El diagnóstico proporcionará una orientación básica para las actividades de planificación de la acción.

La planificación de las acciones consiste en dejar que el cliente participe de manera más activa para que no haya ninguna duda por ambas partes. Para lograr lo anterior es importante considerar algunos elementos, el principal es el *pensamiento creativo*.

El *pensamiento creativo* es definido por Milan Kurb como “la creación de cosas o ideas que anteriormente no estaban relacionadas”, es decir, vincula un enfoque analítico con la imaginación cuya finalidad es descubrir o crear algo nuevo. Existen cinco etapas en el proceso creativo y son las siguientes³²:

1. Preparación: Se refiere a la obtención de los hechos conocidos, definición del problema y replanteamiento de éste al igual que los objetivos de una manera analítica.
2. Esfuerzos: Es el pensamiento que generará posibles soluciones al problema.
3. Incubación: El problema deberá reposar en el subconsciente para no bloquear nuevas ideas y dar la posibilidad de captar otras maneras de actuar.

³² Ibidem, p. 234.

4. Intuición: Es el destello de concebir una nueva idea y tener una solución al problema.
5. Evaluación: Se refiere al análisis de todas las ideas para hallar posibles soluciones.

Es necesario darle continuidad a este procedimiento para obtener mejores resultados y sobre todo, en el tiempo que son requeridos.

1.4.4 Aplicación

La aplicación es la culminación de los esfuerzos conjuntos del consultor y del cliente. Aplicar los cambios que son mejoras reales desde el punto de vista del cliente es el objetivo fundamental de cualquier tarea de consultoría. El consultor desea también ver que puestas en práctica se dan con buenos resultados.³³

Sin las aplicaciones el proceso de la consultoría no está completo. Al planificar un cometido y negociar un contrato, el cliente y el consultor no deben olvidarse de definir qué entienden por aplicación y por resultados.

Para dar este paso, es necesario que se examinen los argumentos en pro y en contra de contar con la participación del consultor durante la aplicación. El consultor no deberá participar si:

- ⊖ El problema es sencillo y no se prevén dificultades técnicas para llevar a cabo la aplicación.
- ⊖ El trabajo durante el diagnóstico y la planificación, el cliente ha adquirido una buena comprensión y capacitación del problema.

³³ Ibidem, p. 247.

Para comenzar con la aplicación se requiere de la verificación por parte del consultor del cumplimiento de todas las condiciones y requisitos previos. Se responderán a las dudas que tenga el cliente y se le dará la confianza de apoyar en dado caso al equipo para que este proceso sea exitoso.

1.4.5 Terminación

Es la última etapa del proceso en la cual se pone fin a toda tarea y actividad del proyecto. El consultor debe ser sutil en su partida, debe esperar el momento indicado para finalizar su labor en la organización.

Según el autor Milan Kurb, la terminación se refiere a dos aspectos muy importantes:

- ⊕ La retirada del consultor significa que el trabajo en el que ha participado, que ha quedado completado, se interrumpirá y se proseguirá pero sin la ayuda del consultor.

- ⊕ En segundo lugar, la retirada del consultor pone fin a la relación del cliente-consultor.

El trabajo de un consultor tiene varios objetivos a cumplir, sin embargo existe uno que caracteriza a todos y cada uno de ellos: brindar ayuda al cliente (organización-cliente).

A través del capítulo hemos visto que tanto el consultor como el cliente deben realizar un trabajo en equipo, sólo de esta manera se podrán tomar decisiones acertadas y se efectuará un verdadero cambio. Si alguno de los dos falla habrá

fallado todo el proceso del consultor, pues ambas partes deben cooperar de manera ecuánime.

Las herramientas que emplean, les permitirán analizar e identificar los factores necesarios para solucionar situaciones y cambiar otras. La información es el elemento clave para llevar a cabo el proceso del consultor en una organización, ya que, sin ésta será difícil diagnosticar y efectuar algún plan para su mejora.

Es muy delicado elegir el momento oportuno para retirarse y por tal motivo, es importante planearlo³⁴. La retirada debe preverse desde el comienzo del proceso de consultoría, mismo momento en el cual el consultor le presenta el ciclo completo al cliente. La tarea puede concluir después de la fase de diagnóstico, después de la planificación de medidas, durante la etapa de aplicación o cuando ésta ha finalizado.

Es muy importante no quedarse más tiempo del necesario en la organización cliente, porque es poco profesional y daña la imagen del consultor. Es recomendable presentarle al cliente un informe final con los detalles y acontecimientos que se han producido para resumir el análisis global del trabajo realizado; éste tendrá como objetivo, señalar los beneficios reales obtenidos con la aplicación y hacer sugerencias al cliente sobre lo que debe hacer o evitar en el futuro.

Como parte fundamental de los beneficios incluidos en el informe están los beneficios económicos, financieros y sociales; también debe describir las nuevas capacidades y los nuevos sistemas, oportunidades y comportamientos creados por la misión de la consultoría.

³⁴ Ibidem, p. 267.

1.5 Pronóstico

El mundo no para ni un solo momento, por lo cual los cambios están a la orden del día en todos los aspectos. Por tal motivo, las organizaciones deben estar al pendiente de las nuevas necesidades de sus clientes así como de las nuevas áreas de oportunidad que aparezcan.

Las consultorías tendrán nuevos retos, el autor Milan Kurb se enfoca en dos perspectivas de interés para los consultores: la evolución y las posibilidades futuras del entorno; así como los mercados de los servicios de consultoría y los cambios en la propia profesión.³⁵

Los futuros escenarios de las consultorías son alentadores y gratificantes, pues los clientes tanto privados como públicos seguirán necesitando de las asesorías y orientaciones de los consultores, sobre todo en determinados casos en donde las decisiones que deban tomar estén en riesgo elementos o recursos importantes para la organización.

Actualmente, no hay mucho trabajo de consultoría en el área empresarial y gerencial; por lo cual, es probable que incremente su demanda para subsanar sus propios conflictos internos y manejar las condiciones nuevas y complicadas que requerirán de mucha información, rapidez de análisis así como de acción, una perspectiva interdisciplinaria e intersectorial, un método innovador, la comprensión de las repercusiones sociales y la disponibilidad de conocimientos especiales.³⁶

En 10 ó 15 años los grupos consultivos, en su mayoría estadounidenses, controlarán el mayor conocimiento acerca de cómo administrar globalmente y crear redes mundiales de tecnología de la información. Además, no bastará con

³⁵ Ibidem, p.803.

³⁶ Ibidem, p. 804.

que los consultores se especialicen en ciertas áreas, deberán entender y manejar diversas cuestiones teóricas y prácticas de uno o más campos especializados.

En la actualidad, existe una tendencia muy marcada hacia la internacionalización y la mundialización de la economía en el sector de la consultoría, provocando algunos cambios. En los próximos años, las empresas consultivas reflejarán cambios³⁷ a nivel internacional y mundial tales como:

- ⊖ La prestación de servicios de consultoría a los clientes de otros países.
- ⊖ La promoción de empresas consultivas multinacionales.
- ⊖ El fortalecimiento de la colaboración y de la constitución de alianzas entre consultores de diversos países.
- ⊖ La contratación de consultores de diversas nacionalidades y bases culturales y la exigencia del dominio de varios idiomas.
- ⊖ La utilización de equipos internacionales de consultores.
- ⊖ La aplicación de una perspectiva multinacional para abordar cuestiones empresariales.
- ⊖ El tratamiento de problemas de gestión internacional e intercultural.
- ⊖ El ajuste de métodos empresariales y gerenciales entre países, comunidades y culturas.

Los consultores de organizaciones requieren del respaldo del Estado cuando desean internacionalizar sus servicios, de esta manera reducen o suprimen las

³⁷ Ibidem, p. 806.

barreras del comercio libre de servicio, facilitando el libre movimiento de personas, información y dinero.

En este capítulo se realizó un estudio de la consultoría y el proceso que lleva; en el siguiente se enfatizarán aspectos importantes y fundamentales para su funcionamiento a través de la planeación estratégica, considerándola su eje central.

Capítulo 2

Planeación estratégica

Cada organización cuenta con una estructura y un manejo determinado de sus recursos económicos así como de su capital humano; sin embargo, cada una responderá a un determinado proceso dependiendo de sus necesidades para su creación, consolidación y desarrollo.

La importancia de formular un plan y crear una estrategia para lograr los objetivos propuestos, es imprescindible en la vida de las organizaciones. La *planeación estratégica* es el conjunto de acciones que orientan a una empresa en su formación, teniendo como ventaja su competitividad con otras y su mantenimiento a largo plazo en el mercado. Para ello, la planeación y la ejecución de dichas técnicas se apoyarán en la visión de los gerentes o de quién(es) permanezca(n) a cargo de posicionar y destacar las cualidades de su organización.

Este capítulo tiene como objetivo explicar qué es la planeación estratégica como modelo para crear, mantener y desarrollar una organización. Considerando que dicho modelo tuvo gran relevancia para la abertura de nuevas empresas en Estados Unidos, se definen varios elementos dignos de considerarse para la formación de una organización, sin importar cuales sean los servicios que ofrezcan o las metas a lograr. El éxito esperado en su mercado, se alcanza con mayor facilidad cuando hay una planeación estratégica como base, pues se marca el camino a seguir y se enfocan en todas las tareas a cumplir con el objetivo principal.

En este apartado también se mencionan algunos conceptos básicos como la planeación y la estrategia, su funcionamiento y aplicación en las organizaciones, para esclarecer el tema y comenzar desde la construcción del término.

2.1 Definición de planeación estratégica

Planear, según el autor Alfredo Acle Tomasini en su texto *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*, es una de las actividades más necesarias actualmente para enfrentar los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos del mundo. El carácter estratégico que tiene la planeación "...no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino"³⁸. Es decir, la planeación nos permitirá saber en dónde estamos y hacia donde nos dirigiremos para alcanzar algo en especial.

Se le denomina *planeación estratégica* al "conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa"³⁹, es decir, son el conjunto de herramientas que buscan guiar o conducir a la organización a un óptimo manejo de recursos tanto económicos como humanos a nivel general, en cada área que la compone.

Otra definición de planeación estratégica la encontramos en el texto del autor Alfredo Acle Tomasini, en donde menciona que ésta se refiere a analizar escenarios y formular diagnósticos, determinando objetivos específicos y diseñando estrategias para posteriormente ser ejecutadas.⁴⁰ Es decir, para este autor, la planeación estratégica es un proceso de creación de estrategias mediante un análisis real de situaciones para saber hacia dónde se encaminarán el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, para el Ingeniero Julio Carreto la planeación estratégica "...se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones

³⁸ Alfredo Acle Tomasini, *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*, México, Grijalbo, 1989, p. 45.

³⁹ Enrique Ogliastri, *Manual de Planeación Estratégica. Teoría, aplicaciones y casos*, Colombia, Tercer Mundo Editores, 1992, p. 31.

⁴⁰ Alfredo Acle Tomasini, *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*, México, Grijalbo, 1989, p. 46.





interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos”.⁴¹ Lo cual, se refiere a que es una guía que nos permitirá crear, llevar a cabo y verificar el proceso estratégico para cumplir los objetivos de la organización.

Con los diversos conceptos que acabamos de ver, podemos deducir que la planeación estratégica es el proceso que nos otorga las herramientas necesarias para crear, aplicar y evaluar estrategias que tienen como fin principal guiar a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos, mediante un análisis realizado para saber en dónde está y hacia donde se dirigirá.

La planeación estratégica tiene como propósito principal lograr en la organización una ventaja competitiva a largo plazo, apoyándose en la técnica de matrices de evaluación así como en la planeación de los productos y mercados de las empresas. A continuación se mencionarán con detalle cada una de éstas.

La técnica de matrices de evaluación más reconocida en Estados Unidos, la desarrolló el grupo Consultor de Boston; ésta consiste en evaluar cuál es la participación que tiene el producto de una empresa en el mercado (alta o baja) dependiendo del crecimiento de la demanda de éste.

Perspectivas de crecimiento
general de la demanda

Alto	1 	2 
Bajo	3 	4 
	Alta	Baja

⁴¹ Julio Carreto, *Planeación Estratégica* [en línea], Dirección URL: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html> [consulta: 11 de agosto de 2009].

Participación % de mercado o fortaleza del producto de la empresa

La primera casilla es representada por una estrella: Ésta se refiere a un producto que está en un negocio de alto crecimiento en demanda y la empresa tiene una alta participación en el mercado. Lo cual indica que tiene fuertes posibilidades de continuar con el éxito.

La segunda casilla es representada por un signo de interrogación: Éste se refiere a las altas perspectivas de crecimiento de la empresa pero a la poca participación que tiene en el mercado. Lo cual indica que debe fortalecer su producto para lograr nuevas alternativas en el mercado.

La tercera casilla es representada por una vaca: Ésta representa el estancamiento del negocio pero la empresa ha adquirido un posicionamiento importante en el mercado. Lo cual indica que la empresa debe mantener su posicionamiento para obtener mayores recursos.

La cuarta casilla es representada por una calavera: Se refiere al estancamiento de la empresa y que no cuenta con un posicionamiento dominante en el mercado. Lo cual indica salir del negocio y retirar el producto.

El concepto de *curva de experiencia*⁴², el autor Enrique Ogliastri lo define como el porcentaje de disminución del costo unitario al duplicar la producción.

Para distinguir el porcentaje de mercado que abarca la empresa, el autor Ogliastri, propone una matriz de *General Electric* con nueve casillas en las cuales se identificarán la importancia de cada producto que manejen y el porcentaje del mercado que domina.

⁴² Enrique Ogliastri, *Manual de Planeación Estratégica. Teoría, aplicaciones y casos*, Colombia, Tercer Mundo Editores, 1992, p. 32.

Atractivo de la industria o sector

Alto	1	2	3
Medio	4	5	6
Bajo	7	8	9
	Fuerte	Promedio	Débil

Fortaleza de la empresa

Los concejos estratégicos para una empresa o producto que se deben identificar en las casillas anteriormente mencionadas son los siguientes:

1. Expansión
2. Innovar en el producto
3. Reestructurar
4. Innovar en el mercado
5. Diversificar
6. Liquidar
7. Diversificar
8. Liquidar
9. Liquidar

Para la conducción de las empresas se tienen varias opciones estratégicas⁴³ como son:

- ⊖ Desarrollo Agresivo (D.A.): Cuyo objetivo es aumentar la participación en el mercado por medio de una inversión grande. Comúnmente lo llevan a cabo empresas que tiene una posición fuerte en el mercado.

- ⊖ Desarrollo Gradual (D.G.): Busca un desarrollo de los productos y mercados mediante inversiones, hasta encontrar una estabilidad que le permita competir.

- ⊖ Desarrollo Selectivo (D.S.): Tiene como propósito encontrar el producto o el nicho apropiado que le permitan adquirir una posición competitiva adecuada en un mercado determinado.

- ⊖ Mantener Agresivamente (M.A.): Esta estratégica implica mantener una lucha constante en los diferentes segmentos de mercado hasta encontrar una posición competitiva más sólida y estable sin invertir demasiado.

- ⊖ Mantener Selectivamente (M.S.): Se refiere a la búsqueda de segmentos de mercado apropiados.

- ⊖ Probar Viabilidad (P.V.): Busca alcanzar a la competencia, renovando el negocio o dándole viabilidad al negocio actual.

- ⊖ Desinvertir o Liquidar (D.L.): Implica dejar de estudiar detenidamente las barreras de entrada y empezar a evaluar las salidas; es decir, salir del negocio.

⁴³ Ibidem, p. 34.

Existe otro estudio que propone el autor pero enfocado al análisis de la industria, el cual depende fundamentalmente del ciclo de vida de un producto, conocido como *producto-mercado*⁴⁴. Todos los productos cumplen con un proceso de vida en el cual, hay una etapa de introducción en el mercado, un crecimiento, una madurez y finalmente su decadencia. Entonces, se puede decir que el crecimiento del negocio puede interpretarse o ser determinado por la curva del ciclo de vida.

Dándole seguimiento al concepto “ciclo de vida”, Ogliastri menciona la matriz de Hofer, la cual resalta una de las variables más importantes del análisis de elementos organizacionales como es la fortaleza de ésta o su posición competitiva, clasificándose de la siguiente manera:

Etapa de evolución producto-mercado

Desarrollo			
Crecimiento			
Sacudida			
Madurez			
Saturación			
Declinación			
	Fuerte	Promedio	Débil

Posición Competitiva

Según el autor Ogliastri, los conceptos de portafolio de productos y portafolio de empresas se refieren a aquellos que tienen las empresas en diferentes partes de la matriz que le permite equilibrar el nivel de riesgos, de inversiones, de utilidades, de liquidez, de crecimiento y de otros criterios requeridos para lograr o conservar su estabilidad y consolidación.

⁴⁴ Ibidem, p. 35.

Tomando en cuenta los aspectos antes mencionados, considero que su análisis funcionaría como una estrategia preventiva a situaciones complejas y poco favorables en el mercado y con la competencia.

El realizar un análisis de los productos de portafolio también puede considerarse como una técnica para la creación de estrategias, dentro del procedimiento de la planeación estratégica, buscando el funcionamiento adecuado de cada unidad de la organización.

Cada matriz propone una forma muy particular de identificar y evaluar los factores o características más relevantes de las organizaciones para crear, replantearse o modificar las estrategias de posicionamiento en el mercado o de la mejora del producto. Considero que son herramientas útiles para el registro del análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de desarrollar planes de acción que les permitan a las organizaciones alcanzar un alto nivel de competitividad en el mercado.

La planeación estratégica busca el cumplimiento de objetivos, pero ¿qué son estos? y ¿cómo se forman? Lo veremos a continuación.

2.1.1 ¿Qué es un objetivo?

Cuando se planea algún proceso o proyecto, se busca describir los estados posibles de las organizaciones y se determinan los escenarios a donde se desea llegar o los resultados que se desean obtener.

Los objetivos son “los estados o resultados deseados del comportamiento”⁴⁵, es decir, el resultado deseado hacia el cual se orientan los recursos y acciones. Los objetivos son de adquisición o de retención según la necesidad a satisfacer.

George A. Steiner menciona que “un objetivo...se refiere a un resultado que se desea o se necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico, un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización, una clase específica de un propósito fundamental...”⁴⁶. Para él, los objetivos deben de constar de los siguientes elementos⁴⁷:

- ⇒ Conveniente: Su logro debe apoyar los propósitos de la organización y guiar a la misma en una dirección productiva.
- ⇒ Mensurable a través del tiempo: Los objetivos debe establecer lo que se espera que ocurra y cuándo, así se delimita el tiempo para que sea alcanzable.
- ⇒ Factible: Es decir que sea posible de lograrse, tomando en cuenta los factores internos.
- ⇒ Aceptable: Es más sencillo cuando los objetivos son aceptados por todos los miembros de la organización para que se puedan cumplir.
- ⇒ Flexible: El objetivo que se formule debe tener la facilidad de ser modificado para adaptarse a las situaciones inesperadas de la vida cotidiana.
- ⇒ Motivador: Debe de ser un objetivo que esté al alcance de las personas para que los motive a lograrlo, de esta manera aumenta la productividad del área en cuestión.
- ⇒ Comprensible: Debe ser establecido con palabras sencillas y comprensibles para evitar los malos entendidos.

⁴⁵ Russell Lincoln Ackoff, *Un concepto de planeación de empresas*, México, Limusa, 1992, p. 31.

⁴⁶ George A. Steiner, *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*, México, Compañía Editorial Continental, 2002, p. 163.

⁴⁷ *Ibidem*, p. 164

- ⇒ Obligación: Después de llegar a un acuerdo, el objetivo debe ser visto con responsabilidad para cumplir.
- ⇒ Participación de las personas: No hay logro de objetivos sin la participación de todos los involucrados.
- ⇒ Relación: El objetivo debe relacionarse con los propósitos básicos.

Para Julio Carreto, los objetivos deberán ser racionalmente alcanzables y estarán en función de la estrategia que se seleccione para ejecutarla, además se contemplarán los siguientes elementos⁴⁸:

- S (Specifics): Específicos.
- M (Measurables): Medibles.
- A (Achievables): Alcanzables.
- R (Realistics): Realistas.
- T (Time related): Acotados en el tiempo.

Entonces, podemos concluir que un objetivo es un fin o un intento que se dirige o encamina hacia una acción, buscando la realización de una situación deseada a corto o a largo plazo.

Los objetivos deben establecerse para cada área que conforma la organización, sin embargo en la realidad no es así. Suelen establecer los mismos objetivos para el departamento de ventas y para el de utilidades, por mencionar algún ejemplo.

Los objetivos son necesarios para cada área, en la cual el resultado afecte directamente la supervivencia y prosperidad de la organización⁴⁹. Las organizaciones (o empresas) grandes requieren de un número mayor de objetivos

⁴⁸ Julio Carreto, *Planeación Estratégica* [en línea], Dirección URL: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/search/label/03%20Objetivos> [consulta: 22 de noviembre de 2009].

⁴⁹ George A. Steiner, *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*, México, Compañía Editorial Continental, 2002, p. 168.

que las pequeñas o medias porque tienen un mayor número de personal, los cuales necesitan una guía que seguir.

Si no existen propósitos ni objetivos que alcanzar, resulta innecesaria la planeación estratégica y por lo tanto la razón de ser de la organización (o empresa).

2.1.2 ¿Qué es una estrategia?

Para poder orientar y conducir una organización teniendo una proyección a largo plazo, es importante el papel que juega el presidente, director, gerente o responsable de ésta. Dentro de su gama de actividades se encuentran tres básicas:

- a) La definición o formulación de la estrategia.
- b) El proceso organizacional de planeación.
- c) La puesta en práctica de la estrategia.

Anteriormente en la milicia, una estrategia⁵⁰ era concebida como la disposición obtenida dentro del campo de batalla para ganarle la guerra al enemigo. Los estrategas militares de la zona de occidente diferencian perfectamente entre el concepto de una estrategia y una operación⁵¹, teniendo muy en claro que la segunda se refiere a la actividad que requiere de una gran cantidad de recursos para la obtención de la victoria, sin contemplar al fracaso de ésta como una derrota definitiva.

⁵⁰ Enrique Ogliastri, *Manual de Planeación Estratégica. Teoría, aplicaciones y casos*, Colombia, Tercer Mundo Editores, 1992, p.17.

⁵¹ *Ibidem*, p.18.

Una estrategia, definida por la administración, es la configuración de objetivos a largo plazo para determinar los criterios y las políticas que orientarán la toma de decisiones para ejecutar las actividades necesarias; mientras que, una operación tiene una duración temporal para la realización del proceso de operación entre las actividades a realizar y su plazo.

El Ingeniero Julio Carreto, menciona que la palabra proviene del griego Στρατηγική (Stratos) que significa *ejército* y Αγειν (Agein) que significa *conductor* o *guía*. Para él, “una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin”, “la palabra...significa literalmente guía de los ejércitos”⁵². Es decir, la estrategia se refiere al conjunto de acciones encaminadas a cumplir un fin específico.

Para el autor Enrique Ogliastri, la estrategia de una empresa está orientada a la administración de sus recursos más importantes como son el capital económico y el capital humano (director y trabajador). Además de la tecnología que forma parte sobresaliente en su desarrollo y en el mantenimiento a largo plazo.

Por lo anterior, concluyo que una estrategia es un conjunto de acciones encaminadas a lograr fines determinados, tomando en cuenta los recursos empleados y generados para obtener el éxito deseado y cumplir los objetivos propuestos.

Estudios realizados en Estados Unidos y Canadá, han dado a conocer que las empresas con un sistema formal de planeación de la estrategia obtienen mejores resultados financieros y de ventas, que aquellos que carecen de éste.

La verdadera importancia de la estrategia en la empresa surge con la administración profesional y madura de ésta. Su habilidad distintiva es lo que la empresa sabe hacer extraordinariamente bien y la distingue de las otras en su

⁵² Julio Carreto, *Planeación Estratégica* [en línea], Dirección URL: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html> [consulta: 11 de agosto de 2009].

mismo rector de actividad⁵³; es decir, es la característica que identifica y define a la organización para lograr la aceptación y posicionamiento de su producto o servicio en el mercado.

El tamaño de una empresa será clave de las estrategias a elegir para satisfacer sus necesidades y objetivos, trabajando en equipo con plena consciencia de las debilidades y de las fortalezas que se tienen internamente como organización.

Cada organización cuenta con un tamaño aproximado para cumplir con ciertas pautas y requerimientos de supervivencia. El *tamaño crítico* se refiere al mínimo que debe tener una empresa para garantizar su duración a largo plazo, es decir el volumen que le permitirá ser competitiva tecnológicamente. Una de las dificultades a las cuales se enfrentan las organizaciones dentro de éste aspecto, es la dependencia a un solo producto o línea de productos, para lo cual es necesario diversificar los riesgos o de compensar las debilidades de cada unidad.

Sinergia es la dinámica de la combinación, un misterioso efecto que hace que el todo sea más que la suma de las partes. Gracias a su funcionalidad, se puede ver todo como un ente y alimentarlo a través de un trabajo en conjunto sin descuidar ninguno de sus componentes.

Estos grupos de sinergia se encuentran en varios lugares como en las relaciones personales, en los grupos de ejecutivos que funcionan integradamente o en las empresas que consiguen resultados excepcionales de personas comunes y corrientes.

Desde las primeras formas de organización se ha ido desarrollando el ser humano, ha cambiando sus métodos según los resultados obtenidos en la

⁵³ Enrique Ogliastri, *Manual de Planeación Estratégica. Teoría, aplicaciones y casos*, Colombia, Tercer Mundo Editores, 1992, p. 21.

situación. Por ello, las estrategias tienen un origen desde tiempos remotos con la aparición del hombre y su intento de derrotar a su enemigo.

2.2 Etapas de la planeación estratégica

Según el autor Enrique Ogliastri, la planeación estratégica cuenta con diversas etapas para el desarrollo de las organizaciones (o las empresas)⁵⁴, ya que este proceso facilitará desde la concepción de la idea hasta la realización de ésta contemplando todos los elementos que las constituyen.

Primera etapa: Etapa empresarial

La creación de una organización pequeña o familiar surge desde la idea de ofrecer un producto o servicio al público por el hecho de saber que está insatisfecho en algo. Ya estando en el mercado, la organización puede verse involucrada en un problema de producción y distribución del producto/servicio.

Esta etapa de creación dependerá del líder y de la toma de decisiones que lleve a cabo para levantar a la organización buscando satisfacer las necesidades internas y externas a ésta.

Dentro de las organizaciones pequeñas o familiares se encuentra la responsabilidad y el compromiso en todas las actividades porque regularmente no cuentan con mucho personal. No cuentan con un organigrama formal, ni la organización cuenta con sucursales o unidades independientes pero puede tener un mercado.

⁵⁴ Enrique Ogliastri, *Manual de Planeación Estratégica. Teoría, aplicaciones y casos*, Colombia, Tercer Mundo Editores, 1992, p. 8

Segunda etapa: La estructura administrativa funcional

En esta etapa se da la especialización del trabajo por áreas. El encargado de la organización (como el gerente) es quien establece el sistema, el orden y reorganiza todo los asuntos administrativos.

Cada persona debe tener el conocimiento de cuáles son sus funciones y responsabilidades en la organización. El autor Ogliastri menciona que, el trabajo clave en la organización radica en la tecnificación y estandarización de cada una de las áreas funcionales⁵⁵.

La organización seguirá una estrategia de especialización, trabajará con los mercados y con los productos o servicios que ofrece y buscará la técnica que mejor le funcione para la segmentación del mercado en donde se encuentre. Su preocupación estriba principalmente en la eficiencia de sus operaciones y no en la de alcanzar los objetivos sin algún motivo.

Con la formalización de políticas y procedimientos se comienza a consolidar la cultura organizacional, lo cual proporciona una identidad a la organización es decir una razón de ser para identificarse entre un campo competitivo.

A continuación se explicarán los tres factores más importantes a considerar en esta etapa:

A) Análisis del mercado

Para llevar a cabo un análisis del mercado es necesario definir la organización, “ver el negocio a través de los ojos de los futuros clientes”⁵⁶ o como menciona George Steiner en su texto “el cliente define el negocio”; lo cual es considerado

⁵⁵ Ibidem, p. 79

⁵⁶ Montserrat Ollé, et al, *El plan de empresa. Como planificar la creación de una empresa*. México, Alfaomega, 1998, p. 21.

como una habilidad que debe tener todo aquel que decida formar una organización de cualquier índole. La definición de la organización deberá responder a las siguientes preguntas: ¿A qué clientes me dirijo? ¿Qué necesidad quiero satisfacer? ¿De qué modo lo haré?

Estudiar el mercado al cual se dirigirá la organización es esencial para establecer puntos estratégicos de venta de los productos o servicios que ofrece. Este análisis contempla el tamaño presente y futuro del mercado, las tendencias, los clientes así como sus necesidades, preferencias y hábitos de consumo. Otros aspectos importantes para analizar son la estructura del sector, los principales competidores y sus estrategias.

El mercado que tiene una organización se refiere a los grupos de personas o instituciones que son posibles compradores del servicio o producto ofrecido. Cuando el producto o el servicio no son nuevos, es una mejora o adaptación de otro, es recomendable enfocarse al mercado real, es decir a los clientes actuales. Pero si la organización es nueva, puede concentrarse en el mercado no motivado (los que aún no son clientes) porque carece de un mercado actual en ese momento.

La organización que se cree hoy, debe ser competitiva también en los próximos años. Por lo anterior se deben tomar precauciones y analizar las tendencias que predominan en el mercado. Si no se consideran, la organización tiene pocas probabilidades de sobrevivir, ya que es imprescindible la influencia que tendrán los cambios económicos, políticos, técnicos y sociales en ésta.

Es importante definir a qué clientes se dirigirán los servicios o productos de la organización, para lo que se requiere realizar una segmentación del mercado⁵⁷. La segmentación del mercado se refiere a agrupar a los clientes de acuerdo a sus necesidades y hábitos, facilitando la realización de un plan que los satisfaga y

⁵⁷ Ibidem, p.24.

cumpla con sus expectativas. Los resultados de una segmentación son muy favorables, sin embargo es una actividad compleja.

Para registrar la información y datos de los clientes puede llenarse una matriz como la que se presenta a continuación, propuesta en el libro de *El plan de empresa*:

	Información	Compra	Uso
Quién			
Por qué			
Qué			
Cómo			
Cuánto			
Cuándo			
Dónde			

B) Competencia

Al iniciar una organización tienen un trabajo difícil al enfrentarse con otras más maduras y con mayores recursos. Por ello, la organización tiene que darse a la tarea de estudiar a su competencia para identificar sus puntos fuertes y débiles.

Se deben considerar los principales factores competitivos del mercado para aprovechar las oportunidades que tienen y disminuir sus debilidades; algunas de éstas son las prestaciones del producto, la calidad del servicio, la fiabilidad, la duración, el diseño, la distribución, entre otros.

El estudio que se realice debe poner como datos relevantes los puntos fuertes de su producto o servicio en comparación con los de las demás organizaciones dentro del mismo mercado.

C) Perfil de la organización

Es muy importante definir la *filosofía*⁵⁸ general de la organización, es decir los objetivos a alcanzar con respecto a las inversiones realizadas como las utilidades, las relaciones con clientes, empleados y accionistas así como las políticas corporativas y el conjunto de normas que modifican o determinan la cultura en la organización.

Se plantea la misión, es decir cuál es nuestro negocio, qué productos ofrecen y para qué mercado van dirigidos como parte de la organización y su posible competencia.

La misión responde a la pregunta cuál es la razón de ser de la organización y el para qué de la creación de ésta⁵⁹. Es decir, se refiere a lo qué es la organización y a dónde quiere llegar.

La visión es como el escenario futuro a donde la organización desea llegar⁶⁰, es el planteamiento de lo ideal, de lo que se anhela conseguir dentro de un periodo determinado, a largo plazo. Lo anterior se refiere al escenario al cual desea llegar la organización visto desde el presente.

⁵⁸ Enrique Ogliastri, *Manual de Planeación Estratégica. Teoría, aplicaciones y casos*, Colombia, Tercer Mundo Editores, 1992, p. 38.

⁵⁹ Julio Carreto, *Planeación Estratégica* [en línea], Dirección URL: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/mision-y-vision.html> [consulta: 22 de noviembre de 2009].

⁶⁰ Ibidem.

Los valores son aquellos ejercicios diarios detectados a través de las acciones, son los principios rectores de la vida e influyen acerca de cómo vivir y desempeñarnos.

Considerando los puntos antes mencionados, se puede hablar de la planeación estratégica como un proceso de largo plazo cuya base se forma a partir de la filosofía de una organización tomando en cuenta su cultura y políticas corporativas internas que serán manejadas por los miembros que la conformen y que se extenderán a los clientes y socios/inversionistas de ésta; por medio de la puesta en acción de programas estratégicos para el cumplimiento de objetivos y metas. Este proceso se complementa con evaluaciones realizadas en determinados periodos mediante matrices de análisis.

El autor Ogliastri menciona que al aplicar la planeación estratégica se enfatiza la importancia de complementar el mercadeo con las estrategias, la estructura y la cultura organizacional porque debe existir una relación para tener una coherencia entre su manejo interno y el servicio externo que proporcionan al público. Para que la orientación de una organización sea a largo plazo, necesita desarrollar habilidades de organización y liderazgo.

Tercera etapa: Descentralización funcional

Para lograr una descentralización en las unidades de la organización es necesario crear una estrategia de crecimiento para productos o mercados. La definición de estrategia se realiza en cada área que conforma la organización. Los presupuestos se llevan a cabo en cada una de éstas también, procurando controlar los gastos.

Las crisis que suelen presentarse en toda organización surgen por la necesidad de un control ejercido a nivel global. En cuanto a las ventajas que se

presentan cuando hay crisis está la oportunidad de ampliar la descentralización⁶¹, es decir crear organización independientes asociadas a la original; y centralizar algunas áreas funcionales para fortalecer a ésta.

Cuarta etapa de crecimiento: Centralización y coordinación

El crecimiento de una organización se da al introducir nuevos productos o negocios. La negociación es un arma que no puede faltar en esta etapa, ya que el trato con inversionistas o el público externo deben satisfacer las necesidades y expectativas planteadas.

La planeación estratégica se puede realizar en varios niveles, complementándose con un plan de dirección por objetivos para establecer la negociación en todos los niveles de la propia organización. El proceso de la planeación implica un análisis de estrategia corporativa a nivel central de la presidencia, enfocándose al portafolio de negocios e inversiones.

Ya adentrándonos en el territorio de la orientación y el liderazgo corporativo, es importante mencionar con mayor detalle la función que cumple una estrategia determinada dentro de una organización así como la manera de ponerla en práctica. Se describirá a continuación.

⁶¹ Enrique Ogliastri, *Manual de Planeación Estratégica. Teoría, aplicaciones y casos*, Colombia, Tercer Mundo Editores, 1992, p. 83.

2.3 Tipos de estrategias

El concepto de estrategia, objetivos y políticas son elementos que buscan orientar a las organizaciones buscando su posicionamiento y buen manejo interno a largo plazo.

Para desarrollar la estrategia de una organización debe realizarse un estudio de la situación actual y de sus características del entorno; un estudio del sector económico y un análisis interno de la corporación. Esto nos dará las herramientas necesarias para establecer estrategias y alcanzar los resultados esperados.

2.3.1 Estrategia organizacional (actual)

Que una organización no cuente con una planeación no quiere decir que también carezca de estrategias, simplemente han puesto en práctica lo que el autor Ogliastri conoce como estrategias emergentes, las cuales surgen únicamente para solucionar una situación que representa un peligro inminente en ese momento para la organización.

Se conoce la situación actual de una organización respondiendo las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quiénes son los consumidores a los que estamos sirviendo? ¿Cuáles son y qué son nuestros productos o servicios? ¿Somos fuertes en el mercado?⁶²

Para el autor Ogliastri, la caja negra de la teoría de sistemas es un instrumento básico para comprender el quehacer de una organización. Además, el análisis del entorno también debe ser estudiado por la organización para la identificación de las tendencias que pueden controlar y aquellas que no. Aquí

⁶² Ibidem, p. 46.

juegan un rol importante los factores socioeconómicos, pues la organización debe prever escenarios para cada situación que pueda presentarse.

Otro punto en este análisis es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa (nicho de mercado). Esto significa que dependerán de las expectativas que tengan cada uno de sus diferentes públicos (interno y externo).

El análisis del entorno radica en identificar las oportunidades que se presenten para la empresa y las amenazas que se pueden presentar en el futuro. De esta forma, la organización podrá prevenir situaciones desastrosas y que pongan en peligro su posicionamiento y el manejo de ésta.

Considerando las observaciones del autor y retomando un poco del conocimiento adquirido, se puede mencionar que la importancia principal de crear e implementar estrategias dentro de una organización es para su crecimiento y mantenimiento además del cumplimiento de sus objetivos sin perder de vista el entorno en donde se ubica ésta para superar sus debilidades y aprovechar sus fortalezas.

2.3.2 La organización en el medio

Las organizaciones tienen un propósito esencial por el cual viven y se desarrollan, su misión será el retrato de lo que son y por lo tanto de las actividades que realizan dentro del medio.

Para definir la estrategia de la organización será necesario realizar un estudio de la estructura de la industria o del sector⁶³ que abarque la información de los siguientes puntos:

⁶³ Ibidem, p. 49.

- ⊖ Organizaciones y clase de éstas.

- ⊖ Segmentos de mercado de cada una.

- ⊖ Sus productos y los diferentes tipos de estos.

- ⊖ Las barreras de entrada y salida.

Como análisis, al estudiar todos los elementos anteriores se llegaría a la conclusión respondiendo a la pregunta de cuál es el negocio y qué papel juegan en el mercado.

El estudio concreto del sector, determinará el área estratégica en la cual actuará la organización; siendo ésta una de sus armas más fuertes para concebir un proyección a largo plazo. El área estratégica, como lo menciona el autor Ogliastri, está en constante cambio al igual que evoluciona el mercado, la tecnología, la sociedad, la cultura, el medio ambiente, entre otros aspectos.

2.3.3 Análisis interno

Una organización es valiosa por su capital humano, es decir, por la gente que trabaja en ésta. Los ejecutivos de la organización son los encargados de motivar a cada uno de los trabajadores, deben tener la capacidad de dirección y de liderazgo en todas sus áreas y situaciones que enfrenten. A esta habilidad, Ogliastri le conoce como el éxito⁶⁴ de las organizaciones.

Cuando una organización delimita su área estratégica, también desarrolla fortalezas que actúan como ventajas competitivas con otras organizaciones

⁶⁴ Ibidem, p.50.

dependiendo de varios aspectos considerables aptos para marcar una diferencia en costo, calidad y servicio al público externo (clientes, inversionistas, etc.).

2.3.4 Definición de una estrategia corporativa

Es importante generar varias alternativas estratégicas para adaptarlas según la situación por la cual esté pasando la organización o plantearse el objetivo a conseguir; para ello se deben estudiar las estrategias de las organizaciones competidoras y los resultados que han obtenido.

Utilizar la estrategia de un competidor puede tener sus ventajas al no tener que invertir en el desarrollo y concepción del producto o en la introducción así como en la apertura del mercado. Otra forma es considerar las estrategias clásicas de especialización y fortaleza en un nicho.

En autor Ogliastri menciona que hay dos formas para generar estrategias, una de éstas es de afuera hacia adentro y otra de adentro hacia afuera⁶⁵. La primera se refiere al estudio que la organización hace del mercado para adecuarse a sus tendencias y necesidades; y la segunda, se refiere a la capacidad de desarrollar gradualmente productos y habilidades internas que se ofrecerán al mercado.

2.3.5 Realización de la estrategia

El autor Ogliastri menciona que para realizar una estrategia es necesario formularla; un primer punto de análisis, es la estructura organizacional. La estructura se conforma para cumplir los objetivos organizacionales y cuando se cambia la estrategia es probable que sea necesario revisar la estructura.

⁶⁵ Ibidem, p. 51.

Otro aspecto a considerar es el escalonamiento de objetivos, es decir que haya objetivos generales dentro de los cuales se encuadran o desprenden objetivos más concretos.

En el proceso de realización de la estrategia es indispensable una clara asignación de responsabilidades de productos o líneas de productos, áreas geográficas cubiertas y funciones.

2.4 Dirección estratégica

La dirección estratégica⁶⁶ de una organización representa un proceso que se encarga de las tareas, el crecimiento y la renovación organizacional por medio de la estrategia que guiará su operación. Su base principal es prever consecuencias futuras de las acciones que realicen en el presente, el autor Felipe Álvarez lo menciona como trazar el camino para alcanzar el futuro deseado.

La dirección estratégica orienta a la organización a alcanzar sus propósitos, ayudando al mismo tiempo a adaptarse al entorno y a sus cambios. Ésta tiene que ver con la eficiencia y eficacia, la primera se refiere a cómo hacer las cosas bien y la segunda a cómo hacer las cosas correctas.

La función de la dirección estratégica es definir las políticas que se pueden llevar a cabo mediante la selección de las estrategias correctas. La organización es la formalización de la idea mientras que la dirección es el elemento que media entre la organización y su entorno.

⁶⁶ Héctor Felipe Álvarez, *Fundamentos de dirección estratégica*, Argentina, Ediciones EUDECOR, 1999, p. 20.

La dirección estratégica de la organización puede abarcar algunas etapas⁶⁷ como son las siguientes, propuestas por el autor Felipe Álvarez:

- ⊖ El nivel de las políticas de negocios: Se refiere al qué hacer con respecto a los propósitos generales, la misión y los objetivos globales de la organización.
- ⊖ El análisis estratégico trata de la segmentación estratégica, del diagnóstico externo e interno.
- ⊖ La formulación de estrategias como son los cursos de acción, asignación de recursos y lineamientos estratégicos.
- ⊖ La ejecución de la estrategia.

2.4.1 Dirección estratégica por objetivos

Una de las actividades centrales en la formulación de una estrategia es el establecimiento de objetivos. La dirección por objetivos también considerada administración por objetivos, APO o gerencia por resultados es vista como una respuesta generalizada en el medio organizacional para resolver de una manera participativa el establecimiento de objetivos así como la corrección y reformulación de la estrategia a emplear⁶⁸.

Las ventajas que ofrece la dirección por objetivos son múltiples, desde ofrecer claridad sobre las expectativas del trabajo a todos los niveles de la organización y permitir una gerencia participativa, hasta promover la motivación y el compromiso del personal con los propios objetivos.

⁶⁷ Ibidem, p. 39.

⁶⁸ Enrique Ogliastri, *Manual de Planeación Estratégica. Teoría, aplicaciones y casos*, Colombia, Tercer Mundo Editores, 1992, p. 59.

La estrategia de la empresa y las necesidades de los individuos son los aspectos principales en los cuales se basa la dirección por objetivos. Por lo anterior, el autor Ogliastri formula la siguiente definición: “La dirección por objetivos es un sistema de planeación en todos los niveles de la organización, que se basa en la iniciativa y responsabilidad de cada persona sobre su trabajo.”⁶⁹

Es decir, la dirección por objetivos se presenta en cada una de las áreas y en los diferentes niveles de jerarquía de la organización (autoridades, empleados), buscando un cumplimiento y un compromiso homogéneo para alcanzar el éxito.

Los objetivos pueden ser *internos* como lo son de organización y liderazgo, refiriéndose a la administración de sus recursos y a sus actividades enfocadas en el medio ambiente; o *externos*, los cuales responden más a la formulación de la estrategia que a su realización.

Un programa de objetivos es conformado por los objetivos de la empresa, los de la división o sección, los conjuntos de varias secciones o departamentos y los personales o individuales, conformando de esta forma un trabajo y una responsabilidad en equipo. A continuación se podrá ver más detalladamente.

2.4.2 Procedimiento del programa de objetivos

Para conocer el procedimiento secuencial del programa de objetivos⁷⁰, el autor propone los siguientes pasos:

⁶⁹ Ibidem, p. 60.

⁷⁰ Ibidem, p.61.

1. Es importante llevar a cabo un análisis de la estrategia de la empresa, del cual se encargará la alta dirección (presidencia, gerencia general o junta directiva).
2. El gerente debe pensar y hacer apuntes sobre lo que espera que haga cada subgerente dentro del contexto de la estrategia.
3. El gerente se reúne con cada subgerente y aclara las implicaciones de la estrategia y los objetivos generales por realizar en el próximo año.
4. Redactan un memorando explicando los alcances de la nueva estrategia, las políticas dentro de las cuales trabajará la división y pidiendo opiniones, propuestas y planes de acción.
5. Analizan en conjunto los planes de cada uno, la interrelación de objetivos y los compromisos para alcanzar objetivos en conjunto.
6. Los subgerentes reciben los memorandos de sus colaboradores y hacen una reunión individual con cada uno para aclarar las políticas y redefinir las tácticas o planes de acción.
7. Los subgerentes definen los objetivos y las políticas de la división a su cargo y envían la propuesta al jefe.
8. Los jefes de sección envían una propuesta a su jefe, al subgerente y a los colaboradores con sus planes y los objetivos para el próximo año.
9. Este proceso se continúa hasta el nivel que permita el tamaño de la empresa.

10. Una vez al mes los ejecutivos revisarán y evaluarán el cumplimiento o el incumplimiento de sus objetivos.
11. Se realizan reuniones de evaluación del desempeño, alrededor del plan de objetivos.
12. Una vez al mes todos los ejecutivos revisarán y reformularán sus objetivos para el siguiente año, de manera que se amplíe la frontera y aparezca un nuevo objetivo.

Nadie puede salvarse de cometer errores, sin embargo previendo los posibles escenarios y contemplando los recursos necesarios, es más fácil tener éxito en los proyectos que emprendamos.

2.4.3 Errores comunes

Los errores más comunes⁷¹ con los que se encuentran las organizaciones al poner en práctica los programas de objetivos son los siguientes:

- a) El iniciar un programa de objetivos sin haber definido previamente la estrategia de la empresa: los objetivos que tiene una organización no son la suma de los objetivos individuales.
- b) Ligar estrechamente el alcance de los objetivos con los salarios. Es decir, ser realista ante lo que los trabajadores pueden y no hacer, buscando el éxito del programa.

⁷¹ Ibidem, p. 63.

- c) En el programa no se podrá considerar que los objetivos dependan de cambios macroeconómicos, de la colaboración de otros, del azar o en general de situaciones sobre las cuales no tiene control el ejecutivo.
- d) No proporcionar herramientas o recursos para mejorar o alcanzar los objetivos propuestos, dificultará llevar a cabo la operación.
- e) La evaluación no se hace con un espíritu positivo, sino como un examen que vuelve defensivo al subordinado.
- f) El programa requiere de tres años para su maduración, pero la mayoría de las veces la puesta en acción de éste se hace en menos del tiempo indicado además de la resistencia con las que se encontrarán.
- g) La falta de jerarquización entre la importancia de los objetivos, conlleva a no cumplirlos porque no habrá un orden.

Independientemente del programa o proyecto que se ponga en pie, no está exento de tener limitantes o desventajas para su ejecución. Al contemplar alguno, es importante tener consciencia de la jerarquización de prioridades y las limitantes que se pueden presentar.

2.4.4 Limitaciones del programa de objetivos

Una de las principales funciones de la *estrategia* es definir las prioridades y mediar en el conflicto entre objetivos diversos⁷². El programa de objetivos también colabora con la instauración de un clima participativo en los niveles altos de una organización.

⁷² Ibidem, p. 64.

Como desventajas podemos encontrar que la dirección por objetivos puede promover un comportamiento agresivo del jefe y un comportamiento innecesariamente defensivo del empleado; puede crear problemas de autoritarismo y de dependencia de las personas que participan en el programa, comportamiento que de otra manera no aparecerían tan nítidamente.

Una de las etapas en cualquier proceso que no debe faltar, es la evaluación. Ésta tendrá el propósito principal de verificar el trabajo realizado y hacer cambios que se consideren propios en pro de un mayor beneficio para la organización.

2.4.5 Evaluación

Para llevar a cabo la evaluación de un plan es necesario tomar en cuenta los objetivos que tienen un sistema de evaluación: remunerar al personal y ayudar en la presupuestación, mejorar el plan de trabajo y la especificación de tareas, definir objetivos y hacer énfasis en la obtención de resultados, promover y ascender al personal, controlar el personal y su trabajo, introducir un clima de libre intercambio entre superior y subordinado, finalmente motivar hacia mayor eficiencia y hacia mayores esfuerzos.

Dependiendo de cuáles sean los objetivos de un sistema de evaluación, se definirá la política que sea adecuada a las condiciones de la organización y a los objetivos del plan.

La función que cumple la planeación estratégica en las organizaciones es fundamental, pues ayuda a formar la línea que seguirán para no perder el rumbo y alcanzar sus objetivos proporcionándoles una ventaja para prever situaciones de crisis o inestables a comparación de otras que no la lleven a cabo. De acuerdo a las experiencias que han tenido algunos profesionales en el campo laboral, se

mencionan algunos testimonios aplicados a casos reales en algunas Consultorías en el siguiente capítulo.

Capítulo 3

Propuesta de elementos fundamentales (etapas) para la creación de una Consultoría de Organizaciones en Comunicación

En la actualidad existen escasas fuentes de empleo, la situación de crisis que predomina y envuelve al país ha causado pérdidas en la economía mexicana. Los puestos de trabajo son muy limitados y carecen de buenas prestaciones y sueldos para los aspirantes a éste.

El hecho de estudiar una carrera y tener un título universitario, ya no es garantía de encontrar un trabajo que nos permita a los jóvenes ser independientes y hacernos responsables de nuestros propios gastos; ni que ese trabajo nos permita ejercer nuestra profesión y nos ayude a crecer tanto en lo personal como en lo laboral, porque es aún más complicado.

Ante la desventaja de no contar con la experiencia laboral, los estudiantes y egresados del área necesitan complementar sus conocimientos teóricos con experiencias reales que les permitan acercarse a la experiencia de los consultores que ejercen su profesión. Este capítulo, contendrá testimonios de profesionistas egresados de la carrera para complementar el conocimiento teórico captado en las aulas.

Este capítulo tiene como objetivo principal identificar y explicar una serie de elementos fundamentales que funcionan como etapas para la creación de una Consultoría de Organizaciones en Comunicación, complementando ese conocimiento con la experiencia de los consultores entrevistados que egresaron de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM para al estudiante y/o egresado.

De esta manera, los estudiantes y egresados podrán contar con las herramientas básicas y fundamentales para la creación de su propia consultoría en el área de la comunicación, abriéndose y al mismo tiempo abriendo oportunidades de empleo y contribuyendo con la mejora social de nuestro país.

3.1 Elementos fundamentales (etapas) para la creación de una Consultoría de Organizaciones en Comunicación

Pueden existir diversas ideas para la creación de una consultoría de organizaciones. Sin embargo existen etapas en común que forman parte de un proceso general y básico que debe ser considerado para la formación y creación de una organización consultiva.

El primer aspecto que se considera para detectar si la idea que tenemos se trata de una buena oportunidad de negocio, es preguntarse si hay posibilidades de convertirse en una organización o en una empresa; mientras que el segundo aspecto, es determinar los recursos necesarios para su creación; y finalmente, preguntarse qué tantas posibilidades de éxito tendría la nueva organización.⁷³

Los cuestionamientos anteriores beneficiarán al emprendedor y le facilitarán la dirección que debe tomar para garantizar mayor éxito en la planeación estratégica de su organización para posteriormente crearla. Mientras más claridad y conocimiento tengamos en el área en donde queremos incursionar, será más sencillo formar la organización.

Las buenas ideas para emprender nuevos negocios, en este caso de organizaciones consultivas, surgen de la observación atenta de la realidad para descubrir las necesidades y tendencias del futuro en diversas áreas del mercado. Es más sencillo cuando se conoce del tema y ya se cuenta con la experiencia en ciertos sectores en donde se desea competir. Es muy importante leer acerca de los temas que se está interesado para el proyecto de la organización u empresa, leer el periódico, conocer diversas clases de clientes y competidores en el campo profesional, viajar y observar las distintas formas de administrar y dirigir una organización, principalmente.

⁷³ Montserrat Ollé, et al, *El plan de empresa. Cómo planifica la creación de una empresa*, México, Alfaomega, 1998, p. 1.

En el texto de *El plan de empresa*, los autores mencionan el concepto de “ventana de oportunidad”⁷⁴, el cual se refiere a la evaluación de una oportunidad de negocio considerando sus ventajas grandes y pequeñas, tomando en cuenta las dimensiones críticas siguientes: el tamaño, el tiempo de realización y la posibilidad de crecimiento.

El *tamaño* de la ventana de la oportunidad, se refiere a la identificación de la oportunidad para emprender el proyecto es decir si el negocio contará con gran demanda o su mercado será limitado.

Las oportunidades de negocio existen durante un periodo finito de tiempo, que cambia según la naturaleza del mercado, por tal motivo el *tiempo de realización* y mantenimiento debe ser contemplado y con base en éste crear la organización.

La *posibilidad de crecimiento* se relaciona con el tamaño y el tiempo de desarrollo del sector industrial en donde espera entrar a competir la nueva organización consultiva.

Estas dimensiones nos ubican para saber en qué ventana estamos y así determinar la inversión requerida, el tiempo de realización y la relación de las expectativas de resultados con los objetivos del emprendedor.⁷⁵ Los siguientes pasos serán planificar con claridad la organización y determinar los recursos que necesitará para la creación de su consultoría.

Existen cuatro elementos fundamentales para crear una organización⁷⁶ y se mencionarán a continuación:

⁷⁴ Ibidem, p. 2.

⁷⁵ Ibidem, p. 3.

⁷⁶ Ibidem, p. 6.

- ⊕ Tener un producto o servicio: Es importante considerar qué producto o servicio se les ofrecerá a los clientes, para saber si aportará alguna innovación o cómo se diferenciará de los que ya están establecidos en el mercado. Además es fundamental conocer y plantear el nivel tecnológico del producto o servicio, estableciendo el grado de actualización con el que se cuenta y seguir estudiando los productos o servicios que se pueden ofrecer en el futuro.

- ⊕ Tener clientes: Este elemento es básico, ya que sin los clientes no hay negocio. Se requiere de delimitar un mercado al cual le ofreceremos nuestros productos o servicios, para conocer nuestro entorno externo y enfocarnos a satisfacer sus necesidades y deseos.

- ⊕ Tener recursos: Este elemento se puede convertir en un dolor de cabeza para algunos emprendedores, pues se refiere al dinero que se invertirá en la creación de la organización: la disposición de un local, la adquisición de máquinas y los medios de transporte o las materias primas para la fabricación del producto o servicio.

- ⊕ Tener un equipo humano: El equipo que conforme a la organización, incluyendo al emprendedor que estará a la cabeza del proyecto, es el motor central del negocio. Estarán encargados de diseñar el producto o servicio, buscar clientes y movilizar los recursos para mantenerla con vida.

Después de haber mencionado dichos elementos comunes y generales para la creación de una organización, ahora comenzaremos a detallar cada etapa por la cual pasará el nuevo proyecto consultivo, considerando los elementos más fundamentales para su constitución.

3.1.1 Definición del producto o servicio

Identificar qué innovación aporta el nuevo producto o servicio al cliente es fundamental para determinar cómo se defenderá en el mercado con la competencia. La innovación se refiere al nuevo concepto de producto o servicio, una nueva forma de distribuirlo o una presentación distinta, no tiene que ver únicamente con los proyectos altamente sofisticados. El futuro de la organización dependerá en cierta medida de este aspecto.

Otros aspectos a considerar para la definición del producto o servicio de la organización son: qué hace diferente al producto o servicio de los demás que se ofrecerán al del cliente, cuál es la forma de fabricarlo, cuánto costará llevarlo a cabo, cuál será el volumen de ventas para cubrir los costos, en cuánto tiempo aproximadamente quedarán obsoletos estos y cuáles serían los nuevos productos o servicios para sustituirlos en el futuro.

⊕ Cómo vender el producto o servicio

Para conocer la manera adecuada de vender el producto o servicio es necesario saber quiénes serán los clientes de la organización y para ello se requerirá conocer el tamaño del mercado, el potencial de crecimiento, las características personales (edad, recursos económicos, hábitos de consumo, localización, entre otros).

Algo que suele ocurrir con frecuencia en el emprendedor es el “enamoramamiento del producto o servicio”⁷⁷ que ofrece; esto significa, que menosprecia a la competencia y cree que el producto o servicio que tiene es muy superior a los demás, por lo cual no vale la pena estudiar a sus competidores. Es un grave error no dedicarle tiempo al estudio y evaluación de los puntos fuertes y

⁷⁷ Ibidem, p. 10.

débiles de los competidores porque podemos perder una gran oportunidad de éxito.

⊖ **Forma de fabricar u ofrecer el producto o servicio**

Es fundamental tener un conocimiento previo del sector donde competirá la nueva organización, pues éste le dará una ventaja importante. Algunos aspectos a considerar para llevar a cabo una buena elaboración del producto o servicio pueden tomar en cuenta la ubicación de la organización, contemplar los gastos para la adecuación que necesitará la localización de la organización, los pasos o fases de producción para obtener el producto u ofertar el servicio, elegir entre fabricar o subcontratar, conocer el nivel tecnológico del proceso de producción; saber cuáles son los gastos fijos de adquisición y mantenimiento de las máquinas, del transporte, del local, entre otros; considerar a los proveedores y el crédito que tendrán.

⊖ **Recursos para el funcionamiento de una organización**

Esta parte integra a todas las anteriores, traduciendo en capital monetario los elementos básicos para iniciar el proyecto. Primeramente se requiere de saber cuánto dinero es necesario para crear la organización, con cuánto dinero cuenta personalmente para invertir en ésta, contemplar si hay algún socio que pueda participar con usted en el proyecto que aporte dinero o conocimientos, decidir si se realizará alguna gestión para pedir dinero al banco o a alguna institución financiera (cuál sería la cantidad y para qué lo solicitaría), considerar los beneficios que espera obtener de su negocio en el primer año y prever los balances en las operaciones a partir de los primeros 12 meses de vida de la organización.⁷⁸

⁷⁸ Ibidem, p. 12.

Los recursos necesarios para crear una organización se pueden dividir en cuatro clases⁷⁹:

1) Dinero

La parte financiera requiere de habilidad para pronosticar la posición económica en la que se encontrará la organización cada año. Para llevar a cabo este proceso se requiere de un modelo financiero que le permita determinar el superávit o déficit de dinero que se pueda esperar del negocio.

2) Instalaciones y equipo

Para conocer qué tipo de exigencias debemos considerar para la adquisición del equipo y la elección de instalaciones para la organización, el autor Russell Ackoff menciona la importancia de reflexionar sobre las siguientes cuestiones: ¿De qué tamaño deber ser la organización? ¿En dónde debe localizarse? ¿Cuándo debe iniciarse? Tomando en cuenta la posible demanda de ésta y qué ordenes de producción se le debe asignar para minimizar sus costos y del transporte.

3) Materiales y abastecimiento

Los posibles aumentos en los costos pueden ser lo suficientemente grandes como para justificar la búsqueda de materias primas o considerar la producción de éstas por cuenta propia. Como se menciona en el texto de *Un concepto de planeación de empresas* del autor Russell, si una compañía proporciona una gran parte de alguna materia prima o de algún componente, deben existir consultas con tal proveedor para obtener la confianza y seguridad de que siguen abasteciéndolo.

4) Personal

Los aspectos más básicos y principales en los que debemos enfocarnos es el número mínimo de hombres para cumplir las metas y objetivos fijadas de la organización, qué cantidad de personal debe ser contratado durante cada año, cómo debe distribuirse en la organización, cuál debe ser el perfil y cómo debe de

⁷⁹ Russell Lincoln Ackoff, *Un concepto de planeación de empresas*, México, Limusa, 1992, p. 69

contratarse sus servicios, qué clase de capacitación y entrenamiento se les debe proporcionar (para que tengan un nivel de productividad alto y satisfagan sus necesidades personales/profesionales), cómo se deben diseñar las tareas para la obtención de una máxima productividad, cómo puede desarrollarse un ambiente agradable de trabajo que motive al personal.

3.1.2 Mercadotecnia (Marketing)

Cuando se inicia una organización se tienen todas las ilusiones puestas en él, pero es muy importante que el emprendedor no se ciegue por tal situación. La razón por la cual fracasan la mayoría de los nuevos negocios es por la falta de ventas, y esto se debe un incorrecto manejo de la mercadotecnia (marketing).

Existen diversas orientaciones empresariales⁸⁰ cuando se trata de entender a la organización y el intercambio que se da en un negocio. Algunos emprendedores toman la *orientación a la producción*, como su eje principal. Éste le da mayor peso a la producción partiendo de la idea de que “todo lo que se produce se vende”; el emprendedor le da poca o ninguna importancia a la competencia y supone que la demanda es superior a la oferta.

Aquellos que optan por la *orientación al producto*, se preocupan más por la calidad técnica del producto o servicio centrándose en su desarrollo tecnológico, considerándolo como la clave del éxito. Los emprendedores perciben un equilibrio entre la oferta y la demanda en el mercado.

Otros emprendedores consideran la *orientación a las ventas*. Para ellos es importante el aspecto comercial pero centrándose en la venta, es decir, creen que

⁸⁰ Montserrat Ollé, et al, *El plan de empresa. Cómo planifica la creación de una empresa*, México, Alfaomega, 1998, p. 19.

sus clientes solicitarán el servicio o el producto en la medida en que se trabaje en las ventas y distribución de estos.

Con respecto a la *orientación al mercado*, los emprendedores son conscientes de que la oferta supera a la demanda y por ello, el producto o servicio sólo tiene un sentido cuando logra satisfacer las necesidades del cliente.

A pesar de las distintas orientaciones que existan para guiar a los emprendedores, lo cierto es que a los clientes sólo les importa satisfacer sus necesidades y en éstas nos tenemos que concentrar.

⊕ **Definición del negocio**

Para definir el negocio lo primero que se aconseja es “ver a través de los ojos del futuro cliente”⁸¹, ésta es una habilidad que debe desarrollar todo emprendedor. Sin duda, esta etapa es la más compleja por considerarse la clave para el éxito de la nueva organización; además de formar la base de las tareas de la mercadotecnia (marketing) del negocio.

Para lograr una definición correcta del negocio es necesario responder a las siguientes interrogantes con respecto al producto o servicio: ¿A qué clientes me dirijo? ¿Qué necesidad quiero satisfacer? ¿De qué modo lo haré?⁸²

Para identificar y definir a los clientes, es importante delimitar el mercado al cual nos dirigiremos; una vez definido, nos plantearemos que necesidad les resolverá nuestro producto o servicio; y finalmente, especificaremos cómo lograremos satisfacer esa necesidad y por qué consideramos que la satisface.

⁸¹ Russell Lincoln Ackoff, *Un concepto de planeación de empresas*, México, Limusa, 1992, p. 21.

⁸² Ibidem. p.22.

Este aspecto nos llevará a la diferenciación, es decir, al conocimiento profundo de nuestro producto o servicio para saber qué lo hace diferente y mejor de los demás.

⊖ **Análisis del mercado**

Una vez que se haya definido el negocio así como sus clientes, se analizará el mercado. Para llevar a cabo este análisis se requerirá del conocimiento de diversos factores como el tamaño del mercado, las tendencias, su distribución geográfica, sus necesidades así como sus preferencias y sus hábitos de consumo.

Un mercado potencial, según el autor Russell L. Ackoff, es un “conjunto de personas o instituciones posibles compradores de nuestro producto o servicio”⁸³. Esto nos obliga a distinguir entre los llamados usuarios actuales (aquellos que constituyen nuestro mercado real) y a los que no son usuarios (aquellos que forman al mercado potencial o no motivado). De acuerdo con el producto o servicio que se desee ofrecer será el tipo de mercado que deberá elegir. Por ejemplo, si introdujera una mejora de algún producto o servicio lo mejor sería enfocarse al mercado real, pero si introdujera una innovación necesitaría enfocarse al mercado potencial.

Ya definido el mercado, se requerirá la evaluación de la demanda del producto o servicio al año y el importe aproximado al que asciende el conjunto de ventas anuales, en el área geográfica en donde se encuentre el nuevo negocio.

El emprendedor debe crear una organización/empresa que sea competitiva también para los próximos años analizando las tendencias en el mercado a nivel económico, político, técnico y social para que evolucione conforme a éstas y no se quede rezagada.

⁸³ Ibidem, p. 23.

La elección del territorio en donde estará la organización/empresa, será un aspecto importante para el éxito de ésta. El análisis de la distribución geográfica de los clientes y la cobertura de la competencia pueden ayudarnos a identificar las zonas con potencial de compra y las que aún no lo son.

La segmentación del mercado es un punto básico dentro de este análisis porque al segmentar, agrupamos a los clientes en grupos similares con base en sus necesidades y hábitos para elaborar planes específicos que nos ayude a dirigirnos con éxito hacia ellos. El autor Russell L. Ackoff propone el siguiente recuadro para conocer más a nuestros clientes y comprender su comportamiento⁸⁴:

	Información	Compra	Uso
Quién			
Por qué			
Qué			
Cómo			
Cuánto			
Cuándo			
Dónde			

Los canales de distribución son la clave para la venta del producto o servicio. Este análisis debe incluir una descripción de cómo son y cómo funcionan, cuáles son las necesidades, los requerimientos y de cómo esperamos que funcionen en el futuro.⁸⁵

Se le llama industria al conjunto de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio. Para analizar la industria el autor Russell recomienda conocer bien a sus competidores y saber cuáles son sus propias fortalezas, debilidades y amenazas.

⁸⁴ Ibidem, p. 25.

⁸⁵ Ibidem. p. 26.

Identificar a los competidores le ayudará al emprendedor a analizar las ventas estimadas de cada uno, sus puntos fuertes y débiles como empresas. Esto facilitará la elaboración de estrategias para alcanzar un nivel de competitividad mayor. Es importante conocer la calidad de sus servicios, las ventajas y desventajas así como la distribución de estos, principalmente.

⊖ **Política comercial**

En el caso de las organizaciones que ofrecen servicios, como son las consultorías, se requiere de tomar en cuenta algunos aspectos que a continuación se desarrollan.

Los servicios son productos intangibles⁸⁶, en los cuales el emprendedor se centrará en los beneficios que obtendrá el cliente. Cuando el cliente compra un servicio, también compra a la persona que se lo prestará. Una de las características más notables de los servicios es que son *perecederos*, es decir, no pueden almacenarse; además son difíciles de estandarizar, pues sólo con la confianza del cliente, se puede asegurar una alta calidad en los resultados del servicio ofrecido.

Existen algunos aspectos a considerar dentro de la política comercial de los servicios que menciona el autor Russell en su libro *Un concepto de planeación de empresas*:

- a. El comportamiento del consumidor. En primer lugar el emprendedor debe ser muy astuto para convencer al cliente de las ventajas (comodidad, velocidad y calidad) que obtendrá al prestarle el servicio. Y en segundo lugar, el cliente siempre estará evaluando la calidad del servicio y se puede convertir en una gran herramienta de la mercadotecnia si queda satisfecho con los resultados.

⁸⁶ Ibidem, p. 36.

- b. El precio del servicio. Para deducir el precio de un servicio, el emprendedor debe tomar en cuenta las tarifas u honorarios de trabajo. El precio reflejará la calidad, el grado de especialización y el valor que tienen los resultados para el cliente por lo que es importante considerar varios aspectos antes.
- c. La promoción. La publicidad del emprendedor debe centrarse en tres aspectos fundamentales: 1) la reputación e imagen de la organización/empresa, es decir la opinión del cliente que tenga de ésta; 2) los beneficios de la utilización, refiriéndose a las ventajas del servicio ofrecido; y 3) la disponibilidad, es decir el cliente debe saber cuándo y cómo ponerse en contacto nuevamente con el emprendedor.
- d. La distribución del servicio. La ubicación del negocio es un punto importante a considerar, pues puede convertirse en su clave de éxito tomando en cuenta la proximidad de los clientes (comodidad para solicitar los servicios) y la imagen de la organización/empresa (calidad de servicios e instalaciones).
- e. El personal de atención al cliente. Este aspecto es básico en la organización/empresa para mantener o establecer una buena relación con sus clientes.

3.1.3 Organización y recursos humanos

Una organización/empresa requiere de diversos elementos, como ya hemos visto a lo largo del capítulo, sin embargo hay aspectos muy importantes que deben considerarse con precaución como son la estructura organizativa y el reclutamiento del personal, ya que son aspectos humanos que no se pueden

pasar por alto o desvalorizar al ser parte de la clave para el mantenimiento de la organización a través de la calidad en sus servicios al cliente.

Para formar el equipo de trabajo de la organización, construiremos la base de los recursos humanos así como la determinación de la estructura corporativa que se requieren para nuestro negocio, en el caso específico de la consultoría es fundamental prestar atención en el área a la cual se enfocarán sus servicios, para elegir al personal con base en ciertas características determinadas.

⊕ **Estructura organizativa**

Existen diversas formas de dirigir y manejar una organización/empresa. El autor Russell menciona en su texto dos modos o tipos de formar una estructura organizativa: la estructura en abanico y la estructura en equipo⁸⁷.

La *estructura en abanico*, se centra en la persona que dirige, tienen una baja delegación de autoridad y sus subordinados regularmente carecen de iniciativa y se vuelven dependientes. Una de sus ventajas es la seguridad que ofrecen al emprendedor, pues éste ejercerá un control total y absoluto de todas las situaciones que se presenten. No se da mucho la efectividad, pues las relaciones que se establecen son a través de la confianza-desconfianza.

En la *estructura de equipo*, comparten un objetivo en común, un proyecto que está como prioridad a pesar de las dificultades que puedan encontrar en su camino. En un equipo existen relaciones directas entre cada uno de los miembros que lo compone.

Cuando se va a crear una organización/empresa se forma al equipo de trabajo, no surge de la nada. Esto se da por el interés que tienen todos sus

⁸⁷ Ibidem, p. 89.

miembros de sacarla adelante. El liderazgo que aquí se emplea se basa en la concepción de conducir, facilitar y guiar al equipo de trabajo. El principal objetivo que tiene un equipo es que buscan analizar, discutir y resolver los problemas que se presentan.

⊖ **Reclutamiento del personal**

El reclutamiento del personal es una de las tareas más complejas de llevarse a cabo y algunas personas suelen darle poca importancia. Se requiere de personas con experiencia y conocimientos que cubran las necesidades del puesto a desempeñar.

Existen dos clases de contratos laborales⁸⁸, el regulado por la ley que marca horarios, condiciones de trabajo, salario y tareas a realizar; y el contrato psicológico (de naturaleza informal) que no está regulado y se establece de acuerdo a las expectativas del subordinado y el jefe.

Cuando se va a seleccionar el personal para el negocio es fundamental tomar en cuenta los deseos y aspiraciones de los entrevistados, conocer qué esperan de la organización y que les gustaría recibir, cuáles son sus expectativas del puesto y de la propia organización entre otros aspectos.

Ahora abordaremos los aspectos técnicos del proceso de selección, iniciando con la definición de *seleccionar*, lo cual significa “escoger a través de un procedimiento uniforme a aquella persona que posee las características técnicas e interpersonales que garanticen un rendimiento esperado de un puesto de trabajo”⁸⁹. Esto significa, encontrar a una persona que cubra un determinado perfil para ocupar un puesto en la organización. Para llevar a cabo este proceso

⁸⁸ Ibidem, p. 83.

⁸⁹ Ibidem, p. 84.

requerirá de definir el puesto de trabajo, las habilidades que debe tener, buscar personas interesadas y escoger a la que se adapté mejor al perfil.⁹⁰

a) Definición del puesto

Un puesto de trabajo se puede definir con la delimitación de las funciones o tareas a realizar de la persona que ocupe el puesto y definiendo los resultados finales que debe conseguir.

b) Definición de habilidades del interesado

Dentro de estas habilidades se deben considerar los conocimientos (títulos), la experiencia laboral y la capacidad para resolver problemas y asuntos referidos al contenido del puesto (cómo usar sus conocimientos). En cuanto a las habilidades de relación interpersonal se encuentran la habilidad para la expresión verbal y escrita, el negociar y el saber escuchar a los demás, la facilidad de adaptación y el saber trabajar en equipo.

c) Reclutar personal

Se puede reclutar el personal desde varios medios de comunicación, a partir de un anuncio publicitario en un periódico o una revista, por medio de recomendaciones, a través de la bolsa de trabajo, entre otros.

d) Seleccionar a la persona

Al contemplar ciertos candidatos al puesto, se les debe entrevistar para conocerlos mejor y tomar una decisión. Es necesario que los candidatos pasen por distintas etapas antes de su selección; debe considerar el no dejarse llevar por la primera impresión del interesado, explorar profundamente su Curriculum, entrevistarlo

⁹⁰ Ibidem, p. 92.

varias veces y someterlo a pruebas que le permitan deducir si cubre las características requeridas o no.

3.1.4 Función financiera y económica

Cuando se crea una nueva organización/empresa, se enfoca cierta parte de sus esfuerzos en mantener su vida. Cuando una organización deja de existir, generalmente, fue consecuencia de una mala dirección por descuidar sus funciones financieras.

La función financiera y la información que maneja permiten obtener un mayor grado de conocimiento de las diversas situaciones de la organización. La tarea principal de esta área es estimular el desarrollo de actividades que generen rendimientos para compensar los riesgos a los que se enfrentará la organización.

La primera pregunta que nos surge cuando vamos a crear una organización/empresa es ¿cuánto dinero necesitamos para crearla? No es sencillo responderla, pero podemos ayudarnos de algunos elementos como la *conexión con el mercado real*⁹¹. El servicio o el producto que se ofrecerá al mercado tiene la principal función de satisfacer sus necesidades, esta relación que se crea entre el emprendedor y el cliente es importante para definir la estructura del activo Inicial.

⊕ Estructura de gastos y balances

Los aspectos que se consideraron en la definición del producto o servicio en la etapa del marketing son fundamentales para crear la infraestructura para que la organización/empresa pueda operar en el mercado.

⁹¹ Ibidem, p. 94.

Los elementos que necesitemos para prestar el servicio, en el caso de nuestra consultoría, valorizados monetariamente serán el activo fijo que representa la inversión inicial para iniciar el negocio. El activo fijo inicial se refiere a los gastos que tendremos al poner en marcha nuestro negocio.

El activo circulante, según el autor Russell, inicial debe centrarse en las condiciones de mercado y en la capacidad de gestión de la organización/empresa y estos elementos a su vez determinarán el saldo del cliente y el saldo de tesorería.

La estructura de gastos fijos tiene que ver con el personal que deberá reclutarse, los gastos de mantenimiento, la publicidad y promoción, los gastos por suministros, agua, electricidad, además de la contratación de todos los servicios externos y necesarios para que la organización pueda operar. Dichos gastos dará como resultado el margen de contribución.

El margen de contribución surge del volumen de ventas por el margen de contribución unitario (las ventas de cada servicio o producto descontándoles los costes variables). Se debe lograr que el margen de contribución supere a los costes fijos para que nuestro negocio sea *viable económicamente*.⁹² Es así como respondemos la primera pregunta acerca del dinero que necesitamos para iniciar nuestro negocio.

Gastos de Estructura Fija
mc (0,00)

⁹² Ibidem, p. 95.

La segunda pregunta que nos surge es ¿con cuánto dinero contamos para invertir en la organización/empresa? es lo que el autor Russell maneja en su texto como capital propio.

Después de haber definido dicha cuestión nos puede surgir la duda de localizar algún socio que aporte dinero o conocimientos a nuestra organización/empresa. Esto puede tener ventajas como es la posibilidad de aumentar el dinero de inversión pero también trae desventajas como es la pérdida de control absoluto del negocio.

Con la delimitación de dichos factores podremos obtener el balance inicial que dará el comienzo a nuestras actividades en la nueva organización/empresa. Este balance nos muestra la situación de la organización en el momento de iniciar sus actividades. El primer año para el negocio es muy importante porque podremos medir los resultados y saber si tendrá éxito o no, si sobrevivirá en un futuro o no.

⊕ **Rentabilidad y rendimiento**

Recordemos que el objetivo básico de cualquier organización/empresa nueva es conseguir su propia supervivencia. Para lograrlo es necesario que conserve una buena posición en el mercado y genera flujos económicos y financieros suficientes para mantenerse en equilibrio.

Para medir los resultados es importante comparar los ingresos y los gastos del negocio. Si los gastos superan los ingresos significará que nuestro negocio no está dando resultados positivos porque nos consume parte de nuestro capital y será perjudicial en un futuro a corto plazo. Pero si obtenemos buenos beneficios, se verán reflejados en la comparación de los recursos empleados con la inversión de capital realizada por los accionistas.

a) Rentabilidad

Para conocer si nuestra organización/empresa cuenta con la rentabilidad mínima exigida debemos realizar diversas operaciones y apoyarnos de las siguientes fórmulas⁹³:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficios antes de Impuestos} \times 100}{\text{Fondos propios}}$$

Para medir la rentabilidad después de impuestos la fórmula es la misma, sólo cambia el numerador de la siguiente manera:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficios después de Impuestos} \times 100}{\text{Fondos propios}}$$

b) Rendimiento

El rendimiento es la representación de la creación de riqueza⁹⁴ de nuestro negocio. Todos los recursos que empleamos en éste tienen un costo y este siempre debe ser superado con el ingreso. Para medir el rendimiento de nuestra organización/empresa se debe seguir la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Resultado obtenido de la operación del negocio} \times 100}{\text{Activo neto total (total de la inversión)}}$$

Ya determinados estos aspectos de nuestra organización/empresa no hemos finalizado, necesitaremos de acciones concretas para poner en marcha nuestro

⁹³ Ibidem, p. 113.

⁹⁴ Ibidem, p. 114.

proyecto, para lo cual requeriremos de estrategias que impulsen nuestra planeación elaborada.

3.1.5 Identificación del negocio

El perfil de una organización es su carta de presentación ante sus propios miembros que la conforman, sus clientes y sus competidores. El perfil de la organización es su identidad, es decir, las características que la componen y que la hacen ser diferente a las demás.

La identificación del negocio se lleva a cabo por medio de la creación de su perfil, su filosofía corporativa (nombre, misión, visión, valores, objetivos) y su cultura organizacional.⁹⁵

⊕ Información básica

Dentro de la información básica para la creación de una organización/empresa se requiere del *nombre* de ésta. Es importante que se elija el nombre previendo el no tener limitaciones futuras, centrándose en que responda a quién es, en qué consiste su organización/empresa y cómo le van las cosas.

Otro aspecto de importancia es el *estatus legal* de la organización/empresa. La mayoría de las empresas comercializan como empresarios individuales pero puede formarse sociedades colectivas, cooperativas o sociedades de responsabilidad limitada. Los empresarios individuales son aquéllos que empiezan a negociar con su propio nombre, únicamente poniéndose en contacto con la Oficina de Seguridad Social y Hacienda.

⁹⁵ Paul Barrow, *Cómo preparar y poner en marcha Planes de Negocio*, España, Ediciones Gestión 2000, 2000, p. 74.

Las sociedades colectivas son aquéllas que se conforman por medio de empresarios individuales que comparten un mismo estatus legal. Las cooperativas son propiedades y están bajo el control de todos sus trabajadores. Y las sociedades de responsabilidad limitada son aquéllas que tienen su propia personalidad legal, separada de las de sus socios y empleados.

⊖ **Misión y visión**

La misión de una organización/empresa intenta identificar lo que quiere lograr en ese momento y a corto plazo. Ésta debe aclarar el tipo de negocio en el que se trabaja y sus propósitos, determinar cuáles son sus objetivos concretos a corto plazo y cómo quiere realizar el negocio (valores).⁹⁶

La misión es una declaración que menciona el propósito de la organización, diferenciándola de las demás. Define a la organización con base en su razón de ser.⁹⁷ Con lo anterior podemos deducir que la misión es una declaración que responde a lo que es la organización/empresa y qué es lo que le proporciona al cliente.

La visión se refiere a la percepción del futuro deseable para la organización/empresa. Es una imagen que comparten los miembros del negocio acerca de lo que queremos que sea y a donde queremos que llegue. Para desarrollarla se vincula la visión de la propia vida porque forma parte de nuestras aspiraciones personales en el negocio.⁹⁸

⁹⁶ Ibidem, p. 83.

⁹⁷ Elizabeth Vidal Arizabaleta, *Diagnóstico Organizacional. Evaluación del desempeño Empresarial*, Colombia, Ediciones Pyxis, Parte I, 2000, p. 25.

⁹⁸ Ibidem, p. 30.

La visión de la organización/empresa se refiere a una declaración que presenta los deseos de ser y llegar a un nivel o lugar, dentro de un periodo determinado a largo plazo.

⊖ **Objetivos y metas**

Los objetivos de una organización/empresa son declaraciones medibles en un tiempo determinado, reales, además marcan la dirección del negocio. Mientras que las metas son el conjunto de objetivos que canalizan los recursos para lograr sus propósitos.

⊖ **Cultura organizacional**

La cultura en las organizaciones se basa en compartir costumbres, normas, y códigos de comportamiento que guían las actividades y tareas de los miembros de éstas.⁹⁹ Esta cultura aparece como un conjunto de significados que comparten y se transmiten socialmente en los grupos de las personas que laboran en la organización/empresa.

El saber cómo va a trabajar nuestro negocio, qué ritos habrán, que políticas manejarán, cómo se llevarán a cabo las tareas, actividades y celebraciones será parte fundamental para definir cómo es nuestra organización/empresa y cómo deseamos que nuestros clientes nos vean.

3.1.6 Crecimiento de la organización

La *planeación estratégica empresarial* nos sirve para predecir escenarios futuros. Un plan para nuestra organización consultiva no nos asegura el éxito de ésta, sin embargo nos acerca a él ya que nos obliga a pensar en lo que podría suceder más

⁹⁹ Ibidem, p. 35.

adelante y cómo podríamos resolverlo para mantenerla con vida y favorecer su crecimiento.

La planeación en nuestra organización nos ayudará a pensar estratégicamente en nuestro proyecto empresarial, nos permitirá fijarnos objetivos y preparar estrategias para lograrlos, nos permitirá comunicar (interna y externamente) nuestro proyecto, nos facilitará el control y la toma de decisiones de cualquier índole. La planeación le servirá al emprendedor para impulsarlo y lanzarlo al mercado con su nuevo negocio.

Empresarios, consultores y demás profesionistas que han logrado el éxito que deseaban es en gran parte por la planeación que hicieron con antelación al iniciar su negocio.¹⁰⁰

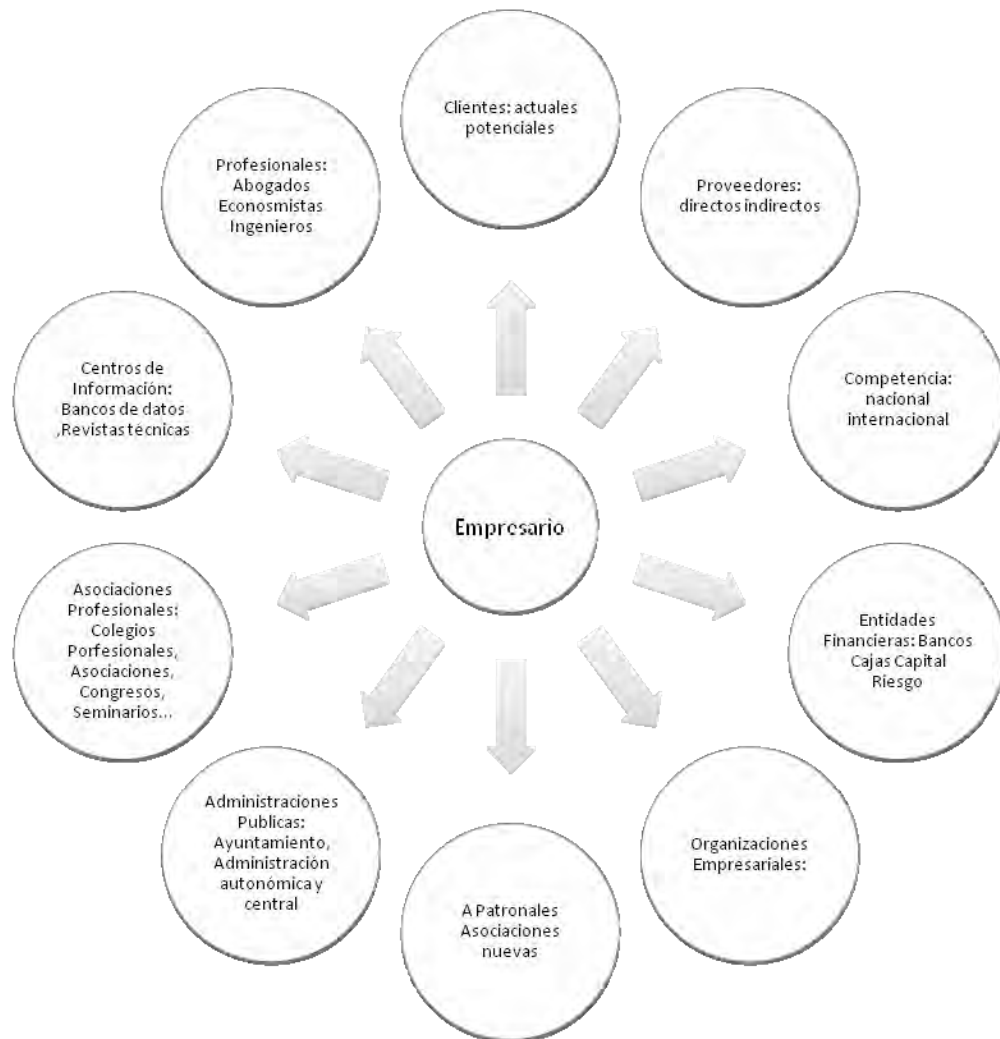
⊖ **La red (network) de una organización**

El término *network* es una palabra inglesa que en español significa “red”¹⁰¹, empleado en las organizaciones/empresas se refiere a redes de personas, de las relaciones que se establecen entre los individuos.

El emprendedor que creará una nueva organización/empresa puede formar una red de relaciones con otras personas que complementen su negocio. El siguiente diagrama, planteado por el autor Russell, nos ayudará a establecer la red (network) con mayor exactitud:

¹⁰⁰ Russell Lincoln Ackoff, *Un concepto de planeación de empresas*, México, Limusa, 1992, p. 127.

¹⁰¹ *Ibidem*, p. 130.



Como ya se pudo notar, el emprendedor lo que busca con la red (network) es crear una red de relaciones personales con otras personas que le ayuden a crecer y desarrollar el negocio. Esta tarea de relacionarse, puede irse desarrollando a la par de la planeación y debe continuar en el futuro.

⊖ Estrategias

Cuando ya se definieron los aspectos más básicos para la creación de una organización/empresa es usual que el emprendedor desee hacerla crecer, para ello existen algunas estrategias que permitirán el desarrollo de su negocio

centrándonos en los clientes y en el producto o servicio que se le ofrece. Las siguientes estrategias son propuesta del autor Russell¹⁰²:

1) Estrategia de penetración de mercado

El objetivo principal de esta estrategia es explotar los mercados existentes con los productos o servicios existentes, haciéndolos atractivos al cliente a través de un relanzamiento, reduciendo costos y precios de adquisición.

2) Estrategia de desarrollo de producto o servicio

Consiste en generar nuevos productos o servicios para los clientes existentes, basándose en una investigación que le permita conocer de qué manera complementar los servicios o productos ya existentes.

3) Estrategia de desarrollo de mercado

El generar productos o servicios para clientes nuevos, requiere de una expansión geográfica de la organización/empresa: del nivel local al nivel nacional y finalmente al nivel internacional.

4) Estrategia de diversificación

Crear nuevos productos o servicios para clientes nuevos puede plantear el mayor desafío de la organización/empresa porque obligarán al emprendedor a alejarse de sus áreas de experiencia.

5) Estrategia de integración hacia adelante

Cuando la organización/empresa inicia actividades en el canal de distribución se aproxima a los clientes.

¹⁰² Ibidem, p. 140.

6) Estrategia de integración hacia atrás

Cuando la organización/empresa realiza la actividad de su proveedor, podrá generar posibilidades para desarrollar su producto o servicio y obtendrá mayor control del proceso de producción.

Ya establecidos los fundamentos, vamos a recordar qué es la comunicación y cómo debe ser vista en este trabajo como objeto de estudio para identificar el área y los servicios que se pueden ofrecer dentro de una Consultoría de Organizaciones en Comunicación.

3.2 Definición de los servicios en comunicación

Antes de comenzar a detallar los servicios de comunicación, es importante definir qué se entiende por comunicación. Según el autor Ricardo Homs en su texto de *La comunicación en la empresa*, "...la comunicación es un proceso dinámico de intercambio de ideas...y la retroalimentación le da sentido y certifica que el mensaje fue recibido, diferenciándose de esta manera del proceso meramente informativo". Es decir, la comunicación es un proceso cuyo fin principal es poner en común con otras personas alguna idea o pensamiento, logrando el intercambio de éstas mismas.

Las consultorías prestan diversos servicios a sus clientes (organizaciones) según el área que lo requiera, puede ser jurídico, administrativo, médico, en comunicación entre otros.

Se les conoce como servicios a las actividades y/o tareas para crear, solucionar, mantener o reposicionar a un individuo u organización de las cuales se encargan las consultoría.

Los servicios que ofrecen las consultorías de organizaciones son diversos y de cualquier tipo. Anteriormente se ofrecían servicios con el fin de buscar la organización y dirección de producción, ventas o comercialización, la administración, la gestión personal y financiera, entre otros aspectos; ahora los servicios se enfocan a la mejora o solución de cualquier área que lo necesite.

Según el autor Milan Kurb, los servicios de consultoría tienen dos vertientes: aquellos que se concentran en los problemas y aquellos relacionados con los retos para desarrollar nuevas posibilidades de la organización.¹⁰³

Otra rama importante de los servicios son los sistemas de información, su presentación y planificación, el establecimiento de calendarios y la toma de decisiones. Dichos aspectos no deben olvidarse, pues son considerados primordiales en la clasificación y jerarquización de tareas para lograr un mejor rendimiento así como organización.

El servicio que ofrece un consultor está guiado por el método que utilice, este elemento es sin duda lo principal que le permitirá establecer un vínculo con el cliente y mejorar la comunicación para resolver las situaciones en crisis. Los servicios pueden ser los siguientes:

⊕ Servicios sectoriales

Estos consultores desempeñan su labor en un solo sector o establecen divisiones especializadas por sectores. Los cambios que se obtengan se verán reflejados en la economía de la organización ya que se requerirá del conocimiento de la parte técnica y la comercial.

¹⁰³ Milan Kurb, *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*, México, Limusa, 2008, tercera edición, p. 37.

⊕ Servicios complementarios

Al buscar nuevos mercados y clientes, los consultores están extendiendo sus servicios a nuevos campos de acción para complementar la eficacia y calidad. Pueden capacitarlos en cuestiones técnicas y gerenciales además de capacitar al personal.

La consultoría de empresas u organizaciones en general, tiene como principal compromiso ayudar a resolver situaciones de diferente índole. Sin embargo, existen dos enfoques básicos para ver a la consultoría: como un servicio profesional o una actividad empresarial.

Las consultorías en comunicación pueden ofrecer varios servicios útiles para las organizaciones que carecen de eficiencia en el área comunicacional (interna o externa). Los principales servicios que ofrecen este tipo de consultorías son los siguientes:

- ⊕ Elaboración de diagnósticos organizacionales.
- ⊕ Elaboración de planes de comunicación.
- ⊕ Elaboración de manuales.
- ⊕ Creación o mantenimiento de la identidad e imagen corporativa.
- ⊕ Relaciones públicas: relación con públicos internos y externos, logística de eventos, etc.
- ⊕ Creación, implementación y evaluación de estrategias para solucionar conflictos entre los miembros de la organización.
- ⊕ Reingeniería de procesos.

- ⊕ Mejora de los medios de comunicación interna y externa (personal e impersonal) de la organización.

- ⊕ Mejora del ambiente corporativo.

Brindar el servicio consultor en el área de comunicación para las organizaciones, les permitirá mejorar y subsanar sus deficiencias para lograr una armonía y estabilidad a nivel humano y de esta manera fortalecer la base de toda organización: los miembros que la conforman y sus relaciones interpersonales.

3.3 Testimonios de consultores egresados de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM

Ante la desventaja de no contar con la experiencia laboral, los estudiantes y egresados del área necesitan complementar sus conocimientos teóricos con situaciones reales que les permitan acercarse a la experiencia de los consultores que ejercen su profesión.

La información recabada de las entrevistas realizadas a consultores egresados de la carrera para complementar el conocimiento teórico captado en las aulas nos permitió afirmar que las consultorías son organizaciones/empresas que tienen como fin principal asesorar y guiar a sus clientes para la toma de decisiones correcta al solucionar o mejorar una situación al diagnosticar e identificar los síntomas de organismo que lo soliciten.

La creación de una organización consultiva, o cualquiera que ésta sea, se origina de la observación y de la captación de necesidades en su entorno. Podríamos nombrar a ésta como la primera fase, porque todos hemos actuando

como clientes alguna vez al comprar productos o solicitar diversas clases de servicios; lo cual, nos concientiza a cerca de las mejoras que se pueden implementar a los productos o servicios ya existentes o de las innovaciones que se pueden introducir al mercado.

Para crear una consultoría, se nos recomienda tener mínimo 5 años de experiencia, de esta manera ya habremos trabajado y estaremos capacitados para formar una propia. Con las experiencias que recolectemos a lo largo de nuestra vida laboral, tendremos una visión más profunda de cómo manejar y administrar una organización. Además, ya habremos complementado nuestros conocimientos académicos con otros estudios profesionales como diplomados, maestrías o doctorados; y quizá, ya habremos viajado y podremos identificar en qué área carecen de más servicios.

La filosofía de las consultorías toma como base el solucionar los problemas de sus clientes y no dárselos, ofrecerles servicios de calidad esperando mantener y hacer nuevos clientes, además de hablarles siempre con la verdad para ganarse su confianza y satisfacción al finalizar su labor con ellos.

Es importante tener bien estructurados los objetivos a corto, medio y largo plazo para saber hacia dónde se quiere llegar. Si no se tiene contemplada ni una ligera idea de lo que se desea lograr, será difícil llevarlo a cabo y conseguir el éxito. La mejor forma de cumplir con los objetivos y metas de la organización, según los consultores profesionales, es seguir la ruta de la planeación estratégica.

La planeación estratégica es el proceso que orientará a la organización para el cumplimiento de sus objetivos, buscando su mantenimiento a través de la prevención de situaciones o escenarios futuros de cualquier índole. Para la creación de una consultoría, la planeación estratégica es básica porque nos funcionará como el eje rector de nuestra organización/empresa que nos permita mediar las situaciones y evitar catástrofes creando estrategias.

Los consultores que actualmente cuentan con su organización consultiva, no contemplaron como base la planeación estratégica cuando iniciaron su proyecto; sin embargo, recomiendan hacerlo. Platicaron a cerca de algunas de sus malas experiencias por no contemplarla anteriormente y de sus ventajas al hacerlo después (aumento en la cartera de clientes, mejores condiciones para ofrecer el servicio y prevención de situaciones futuras).

Los servicios que pueden ofrecer las consultorías varían mucho, dependiendo del área en la que se enfoquen. Estos servicios los eligen con base en las necesidades que identifican en su entorno y los modifican si es que lo creen conveniente, basándose en la situación del área geográfica en donde se ubiquen y en los futuros cambios tecnológicos que pueden presentarse.

Analizar con detenimiento a sus competidores, será un aspecto importante para conocer sus fortalezas, debilidades, ventajas y desventajas frente a estos. Identificar qué tipo de servicios y qué calidad ofrecen los demás, ayudará a los consultores a preparar el terreno y crear estrategias de competencia.

Los consultores egresados les recomiendan ampliamente la creación de su propio negocio (una organización consultiva) después de trabajar para adquirir experiencia para tener su fuente de empleo y aprender sobre la marcha muchas cosas vitales para el manejo y el mantenimiento de una organización/empresa. El conocimiento que hayan adquirido en la Universidad complementado con otros estudios superiores y las experiencias de su vida laboral preparará con éxito a los estudiantes o egresados del área de Comunicación Organizacional para la formación de su propio equipo consultivo.

CONCLUSIONES

La consultoría de organizaciones surge en la revolución industrial, la organización del trabajo y la científica crearon las bases como la conocemos actualmente. La primera consultoría se administró bajo el proceso conocido como *ingeniería industrial*, el cual procuraba centrarse en la productividad y la eficiencia de la organización.

La consultoría durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial tuvo un papel importante debido a la gestión y a la dirección que se tenían que implementar en Estados Unidos; después con la posguerra, hubo un cambio a nivel social y económico en las consultorías desencadenando una diversificación de servicios, el progreso técnico, un aumento de la competencia, la internacionalización de éstas, la aparición de la consultoría interna y el progreso en su tecnología.

Una consultoría es una organización/empresa que requiere de la observación e identificación de las necesidades de su entorno para definir sus servicios. Considerando a sus clientes y competidores en el mercado, es fundamental prever cuáles son los recursos que se necesitarán para crear, distribuir y comunicar sus servicios; además deberán considerar los gastos y la inversión que se requiere para poner en marcha el negocio, saber qué estructura se empleará y qué perfil se reclutará para laborar en la organización. Finalmente la conformación de su identidad y filosofía organizacional para crear las estrategias del plan que le permitirá la supervivencia y el éxito en el mercado elegido.

Las consultorías en la actualidad tienen un papel fundamental para las demás organizaciones/empresas pues son las encargadas de resolver o mejorar situaciones que se han convertido en problemáticas. Centrándome en el área de la comunicación, siempre será necesaria una consultoría que ofrezca servicios en ésta pues la comunicación es algo que jamás desaparecerá y será producto de conflictos entre las relaciones personales de los miembros de las organizaciones.

La consultoría como servicio profesional o actividad empresarial (como una organización independiente) consideran como producto al consejo otorgado al cliente, a través de la venta de sus servicios. Un servicio es una actividad encargada de establecer las bases para crear la estrategia de la consultoría; ésta determinará la identidad y características de las empresas. Dichos servicios serán responsabilidad del consultor y estarán enfocadas a las áreas de gestión, problemas y retos que afronten la dirección, creación o mejora del sistema y mejora en el rendimiento principalmente.

Los consultores eran llamados anteriormente “expertos en eficiencia” y tenían una mala imagen por sus métodos inhumanos hacia los trabajadores, pero poco a poco la han desaparecido con buenos resultados en las organizaciones. Los consultores son personas encargadas de llevar a cabo el proceso consultivo, son aquellos agentes que proporcionan la guía a sus clientes para manejar las situaciones o resolver conflictos. Ellos son quienes proporcionan el servicio a las demás organizaciones que lo requieren.

Existen diversos tipos de consultoría desde grandes oficinas, oficinas pequeñas y medianas hasta consultores independientes o especializados (profesores consultores).

Las consultorías siguen un proceso muy peculiar para llevar a cabo las actividades que desarrollan para sus clientes, el cual se componen de la preparación, el diagnóstico, la planificación de la acción, la aplicación y la terminación.

Es importante que la consultoría como organización pequeña, mediana o grande se base en la planeación estratégica, la cual es un proceso que brinda herramientas para crear, aplicar y evaluar estrategias cuyo fin es guiar a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos. La planeación estratégica es

un proceso que ayuda mucho a la organización a sentar las primeras bases de su proyecto, le marca una ruta para que no se pierda y llegue al final del camino con beneficios y sin tantos tropiezos. Es un arma que, sabiendo cómo se emplea, nos proporcionará la supervivencia de nuestro negocio y el éxito profundo de éste.

La planeación estratégica tiene factores importantes que considerar como el análisis del mercado, la competencia y el perfil de la organización. Como parte de las estrategias podemos mencionar la *dirección estratégica* encargada del crecimiento, renovación organizacional. Sin duda, la aplicación de ésta disminuye el grado de incertidumbre y aumenta la probabilidad de éxito en las organizaciones.

Como ya lo notamos, en un inicio la consultoría se pensó como un servicio después se consolidó como una organización cuyo objetivo se enfocó a brindarles sus servicios a los clientes que los requieren. Como su nombre lo indica el término de “consultoría” proviene de las palabras “consulta” y “consultar” que se refieren a pedir opinión, a ser guiado u orientado sobre un suceso o situación para una mejora o resolver un conflicto.

Hoy en día las necesidades han cambiado, los clientes no son los mismos que hacen veinte o treinta años; por tal motivo, las organizaciones consultoras también se han modificado y han adaptado sus recursos como sus servicios a nuevos proyectos.

Una de las necesidades más importantes que presentan las organizaciones actualmente es la *comunicación*. Debido al crecimiento de las instituciones, empresas y organizaciones además del aumento en el número de éstas a nivel nacional e internacional sólo se lleva a cabo la difusión de información (en algunas) sin alcanzar una retroalimentación efectiva para lograr la comunicación dentro de éstas. Una consultoría de organizaciones cuyos servicios se especializan en la comunicación, tiene un mercado amplio de trabajo.

El manejo del capital humano en una organización, es decir todos los integrantes que la componen son la base de su éxito o fracaso, según el lazo y la interacción que logren crear entre ellos mismos pues dependiendo de su estructura e imagen interna será la imagen que proyectarán al exterior con sus clientes y competidores.

Por lo anterior, es fundamental no perder de vista la planeación estratégica un proceso que guiará a la organización a cumplir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo facilitando su sobrevivencia dentro del mercado en donde se ubica.

A través de la investigación realizada puede reafirmar que la planeación estratégica sí facilita el logro de los objetivos de una organización/empresa, en el caso particular de la consultoría, se ha convertido en la espina dorsal que permite al movimiento de cada articulación de ésta.

Antes de buscar un mercado internacional, es importante conocer el Distrito Federal, identificar nuevas necesidades con proyecciones futuras y definir clientes, es así como podemos iniciar nuestro nuevo proyecto de consultoría. Después de un tiempo mínimo de 5 años de experiencia laboral y de tener una mayor preparación académica que nos complemente los conocimientos adquiridos en la licenciatura.

Según los testimonios de los consultores egresados de la carrera de Ciencias de la Comunicación en la UNAM, sugieren que se trabaje primero y después se contemple la opción de formar un equipo propio de trabajo para la creación de una consultoría. Una de las principales recomendaciones hacia los estudiantes y egresados es que elijan adecuadamente el área a la que desean enfocar los servicios de su consultoría, porque si no les agrada no tendrán éxito.

Este documento ha dejado sentados los elementos teóricos más fundamentales y básicos complementándolos con la experiencia laboral de los profesionistas para el nacimiento de una organización, es de decir para la creación de una consultoría, un órgano que requiere de un grupo de personas con un objetivo en común que desean satisfacer las necesidades de un sector en específico de la sociedad por medio de la venta de sus servicios en una instalación física, cuya ubicación favorecerá el mercado competitivo, la administración de recursos, la inversión y las finanzas, su identidad e imagen, entre otros aspectos.

Nuestro país requiere de nuevos proyectos empresariales, jóvenes con actitud emprendedora que satisfaga las nuevas necesidades que día con día se generan. Crear nuevas fuentes de empleo y mejorar la condición de vida tanto de la sociedad como de los profesionistas se está convirtiendo en uno de los principales fenómenos a nivel nacional e internacional.

Formar equipos de trabajo para crear nuevas organizaciones proporcionará oportunidades a los estudiantes y egresados del nivel superior que se integran al campo laboral.

Los jóvenes que se encuentran estudiando o que ya egresaron, tienen la opción de iniciar un nuevo proyecto. En el caso del área de Comunicación Organizacional de la carrera de Ciencias de la Comunicación, pueden formar su equipo y crear una consultoría.

ANEXOS

Cuestionario

Objetivo de la entrevista: Conocer los aspectos básicos que consideraron los consultores egresados de la UNAM para la creación de su consultoría, en especial de la planeación estratégica. Acercarme a su formación profesional y a su experiencia laboral dentro del campo de los consultores, para que los estudiantes y/o egresados del área de Comunicación Organizacional conozcan los aspectos teóricos y los prácticos para complementar su formación y sentar la base para la creación de su propia consultoría.

Datos generales del entrevistado

Nombre:

Cargo:

Consultoría:

Otro trabajo:

Estudios:

Otros estudios:

Idiomas:

Año de egreso de la licenciatura:

a) Creación de la consultoría (razones).

1. ¿Cómo define consultoría?
2. ¿Cuándo nace la idea de crear una consultoría? ¿Por qué?
3. ¿Cuál es su filosofía? (misión, visión y valores)
4. ¿Cuáles son los objetivos de la consultoría tanto a largo plazo como corto plazo?

5. ¿Están estos últimos en equilibrio?

b) Principales elementos y/o aspectos a considerar para su creación.

6. ¿Qué elementos, desde el punto de la comunicación organizacional, consideró para la creación de su consultoría?

7. ¿Cómo definiría a la planeación estratégica?

8. ¿Qué tan útil la considera dentro de su consultoría?

9. ¿Al iniciar con el proyecto de la consultoría contempló a la planeación estratégica como elemento básico? ¿Por qué?

10. ¿Qué ventajas le ha brindado?

c) Servicios que ofrecen.

11. No. de clientes

I. Clientes principales

II. Tipo de servicios

12. ¿Por qué eligió esos servicios y no otros?

13. ¿Qué servicios serán obsoletos en el futuro?

14. ¿Cómo y cuándo deberán ser remplazados?

15. ¿Dónde están y cuáles son sus mercados?

16. ¿Quiénes son sus principales competidores y dónde podrían sacarles ventaja?

17. ¿Cuáles son las oportunidades o peligros en los próximos años que deben explotar o evitar respectivamente?

d) Compromiso social (recomendación a los alumnos/egresados del área de Comunicación Organizacional de Ciencias de la Comunicación).

18. ¿Qué les recomendaría a los jóvenes estudiantes y egresados del área? ¿Por qué?

19. En su opinión, ¿qué ventajas les ofrece a ellos (estudiantes/egresados) la creación de una consultoría propia?

Entrevista 1

Objetivo: Conocer los aspectos básicos que consideraron los consultores egresados de la UNAM para la creación de su consultoría, en especial de la planeación estratégica. Acercarme a su formación profesional y a su experiencia laboral dentro del campo de los consultores, para que los estudiantes y/o egresados del área de Comunicación Organizacional conozcan los aspectos teóricos y los prácticos para complementar su formación y sentar la base para la creación de su propia consultoría.

Datos generales

Nombre: José Humberto Pineda Jiménez

Cargo: Director Editorial

Consultoría: Centro de Investigación y Análisis Político GALMA

Otro trabajo: Secretario Técnico de Asuntos Estudiantiles en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, Profesor Titular Adscrito al Centro de Estudios de la Comunicación, Dictaminador Editorial de la Facultad de Economía

Estudios: Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Otros estudios: Maestría en Estudios Políticos y Sociales en Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México

Idiomas: Inglés y Francés

Año de egreso de la licenciatura: 1999

a) Creación de la consultoría (razones).

1. *¿Cómo define consultoría?*

La defino como un apoyo y supervisión especializada a instituciones y agrupaciones que lo requieren.

2. ¿Cuándo nace la idea de crear una consultoría? ¿Por qué?

La idea surge hace 5 años y se crea con el objetivo de vincular las actividades académicas con las instituciones. Nuestra organización está conformada por profesionales destacados en temas como derecho, ciencia política, desarrollo social, relaciones internacionales, comunicación social, entre otros.

3. ¿Cuál es su filosofía? (misión, visión y valores)

El Centro de Investigación y Análisis Políticos GALMA es una organización dedicada a brindar asesoría en temas políticos y sociales, proponiendo esquemas de actualización, comunicación y vinculación para facilitar la toma de decisiones en los ámbitos público y privado.

4. ¿Cuáles son los objetivos de la consultoría tanto a largo plazo como corto plazo?

Porque somos investigadores, nuestro compromiso es la calidad, utilidad y oportunidad de la información; respondemos a las necesidades de información en tiempos y presupuestos; esforzándonos por ser una parte activa de su equipo, brindando soluciones individuales a problemas globales.

5. ¿Están estos últimos en equilibrio?

No, me parece que nada está en equilibrio.

b) Principales elementos y/o aspectos a considerar para su creación.

6. ¿Qué elementos, desde el punto de la comunicación organizacional, consideró para la creación de su consultoría?

La cartera de clientes y el personal que tenemos sirvió para planear una carpeta de opciones adecuada a las necesidades de los clientes

7. ¿Cómo definiría a la planeación estratégica?

Es muy importante como proceso inicial de algún proyecto, cualquiera que éste sea. Contribuye a la capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes de manera profesional y la permanente capacitación y actualización en temas coyunturales.

8. ¿Qué tan útil la considera dentro de su consultoría?

Debe ser el eje rector en cualquier actividad, desde la planeación de carpetas hasta su implementación.

9. ¿Al iniciar con el proyecto de la consultoría contempló a la Planeación Estratégica como elemento básico? ¿Por qué?

La planeación es el elemento fundamental para no perder tiempo ni recursos propios ni de los clientes.

10. ¿Qué ventajas le ha brindado?

La capacidad de proyectar actividades al corto y mediano plazo y poder establecer parámetros y protocolos de actividades.

c) Servicios que ofrecen.

11. No. de clientes: 12

1. Clientes principales: Secretaría de Seguridad del Estado México, Partido Revolucionario Democrático del Distrito Federal, Partido Revolucionario Institucional del Distrito Federal, Universidad Nacional Autónoma de México,

Universidad del Estado de México, Gobierno del Distrito Federal, Sector Público y Universidades.

II. Tipo de servicios: opinión pública, capacitación, escenario y diagnóstico, paquetes informativos, consultoría estratégica de gestión, comunicación e imagen, cabildeo y relaciones con gobierno, asesoría de equipos, asesoría personal, espectro de electrones, índices de eficiencia, estadísticas y análisis estadístico, grupos de opinión, sondeos y consultas ciudadanas, análisis de medios, marketing digital e internet, formación de cuadros, organización de foros y encuentros ciudadanos, campañas electorales, manejo de conflictos, liderazgo y gestión pública, formación de equipos de campaña, manejo de crisis, seminarios y talleres, diseño y gestión de proyectos.

12. ¿Por qué eligió esos servicios y no otros?

Por el perfil académico de las personas que trabajan en la consultoría.

13. ¿Qué servicios serán obsoletos en el futuro?

Los temas van cambiando con base en la agenda de nacional y bilateral.

14. ¿Cómo y cuándo deberán ser remplazados?

Cuando la agenda nacional o los temas coyunturales sean de interés para los clientes.

15. ¿Dónde están y cuáles son sus mercados?

Sector público, gobiernos locales, gobiernos federales y universidades.

16. ¿Quiénes son sus principales competidores y dónde podrían sacarles ventaja?

Las otras consultoras que licitan para los gobiernos, en el ámbito académico y editorial no hay competencia.

17. ¿Cuáles son las oportunidades o peligros en los próximos años que deben explotar o evitar respectivamente?

El tema de seguridad nacional ha tenido un incremento.

d) Compromiso social (recomendación a los alumnos/egresados del área de Comunicación Organizacional de Ciencias de la Comunicación).

18. ¿Qué les recomendaría a los jóvenes estudiantes y egresados del área? ¿Por qué?

Que se capaciten, actualicen sus conocimientos y sus contactos.

19. En su opinión, ¿qué ventajas les ofrece a ellos (estudiantes/egresados) la creación de una consultoría propia?

Les permite tener su propia fuente de trabajo, proporcionándoles mayor satisfacción. Debe ser profesional para poder competir en un mercado creciente.

Entrevista 2

Objetivo de la entrevista: Conocer los aspectos básicos que consideraron los consultores egresados de la UNAM para la creación de su consultoría, en especial de la planeación estratégica. Acercarme a su formación profesional y a su experiencia laboral dentro del campo de los consultores, para que los estudiantes y/o egresados del área de Comunicación Organizacional conozcan los aspectos teóricos y los prácticos para complementar su formación y sentar la base para la creación de su propia consultoría.

Datos generales del entrevistado

Nombre: Mónica Susana Amilpas García

Cargo: Socia y Coordinadora del área de Comunicación Organizacional, además de atender las cuentas del área de Radiodifusión.

Consultoría: Servicios de Asesoría en Sistemas de Radio y Televisión

Otro trabajo: Profesora de dos asignaturas en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, trabajó durante dos años en Grupo Modelo

Estudios: Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Otros estudios: Maestría en Administración en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)

Idiomas: Inglés

Año de egreso de la licenciatura: 2000

a) Creación de la consultoría (razones).

1. *¿Cómo define consultoría?*

A mí me gusta mucho hacer el símil con lo que es un doctor, porque los consultores somos quienes identificamos síntomas y diagnosticamos a las organizaciones, independientemente del tamaño de éstas. “Consultar” es pedir una opinión. Los consultores damos un punto de vista objetivo a las organizaciones sobre determinados aspectos que ellos requieran mejorar, implementar o renovar. Nos dedicamos a dar asesorías.

2. ¿Cuándo nace la idea de crear una consultoría? ¿Por qué?

La consultoría para mí, nace como una oportunidad ante una industria que carecía de la satisfacción de ciertas necesidades. Primero inicié con los negocios de televisión, cuando me encontré dentro del mercado habían ciertos trámites que en las instancias de gobierno eran muy engorrosos.

Yo vivía aquí en la ciudad pero aún así me costaba trabajo desplazarme a la COFETEL en Santa Fe y fue en ese momento que me puse a pensar a cerca de las personas que viven en otros estado y tienen que venir a la ciudad a firmar algún documento. El costo del avión o el hospedaje es muy elevado. Entonces se nos ocurrió, a mis otros compañeros y a mí, el facilitar esos trámites y llevarle todo al cliente.

Siempre hemos tenido la costumbre de estar a la vanguardia en el conocimiento de nuevas tecnologías. Se empezaron a unir algunos compañeros y en ese momento decidimos compartir nuestra experiencia y empezamos a asesorar en trámites de radio, tecnología y recientemente en comunicación organizacional y Relaciones Públicas, estamos enfocados al mercado de las telecomunicaciones, de acuerdo a la necesidad que detectamos.

3. *¿Cuál es su filosofía? (misión, visión y valores)*

A nuestros clientes siempre tenemos que hablarles con la verdad; nuestra línea de acción es que nosotros estamos para resolver problemas, no para darlos. Nos hemos encontrado con la experiencia, como clientes, de contratar los servicios de

un consultor y ser nosotros mismos los que resolvemos el problema con más carga de trabajo. En lugar de ayudarnos, nos dejaba más trabajo.

Para nosotros cada cliente es único, el trato que les ofrecemos es muy personalizado. Además cada miembro de la consultoría conoce la situación del cliente, por lo cual, cualquiera de nosotros podemos ayudarlo en el momento que lo requiera.

Nuestra visión es que queremos posicionarnos como la consultoría de referencia a nivel nacional, somos un equipo multidisciplinario que ofrecemos un servicio completo en varias áreas; queremos ser como el doctor de cabecera de las organizaciones, que conozcamos de una manera completa cómo son y cómo están para que regresen con nosotros.

Nos hemos enfocado a la televisión por cable pero creemos que en el medio de radiodifusión aun nos falta mercado al igual que en el medio de la comunicación organizacional a nivel nacional.

4. ¿Cuáles son los objetivos de la consultoría tanto a largo plazo como corto plazo?

A corto plazo sería darle un impulso al área de Relaciones Públicas y de la Comunicación Organizacional, incrementar la cartera de clientes en radio y entrar al campo de Cabildeo por los cambios que se están presentando actualmente con la economía del país y la crisis.

A largo plazo sería mantener nuestra cartera de clientes a través de nuestros servicios y nuestra imagen.

5. ¿Están estos últimos en equilibrio?

Yo consideraría que sí, porque trabajamos por metas cumplidas.

b) Principales elementos y/o aspectos a considerar para su creación.

6. ¿Qué elementos, desde el punto de la comunicación organizacional, consideró para la creación de su consultoría?

La experiencia, el conocimiento del mercado en el cual te quieres posicionar, que te guste mucho el área que asesorarás, tienes que estar informado todo el tiempo de todas las áreas (tanto en el ámbito legal, como en el tecnológico, etc.), debes poner especial atención en la imagen porque lo que tu tengas internamente como organización será lo que se proyecte al exterior, principalmente.

También es importante tener muchas relaciones, la comunicación con tus clientes y proveedores (tenerlos al tanto), el buen trato y amabilidad con toda la gente, un buen manejo de las Relaciones Públicas. “Hay que rascarles la pancita” como a los perritos para que estén contentos. El generar confianza y ser coherente, no pueden pasar desapercibidos.

7. ¿Cómo definiría a la planeación estratégica?

Es básica, yo me especialicé con mis estudios de Maestría en “Dirección y Planeación Estratégica”. Amo la planeación porque considero que el éxito se basa en ésta. Tú no puedes implementar estrategias de comunicación sin antes tener un plan. Los comunicadores organizacionales somos los estrategas de la comunicación.

8. ¿Qué tan útil la considera dentro de su consultoría?

Para mi es básica, es la espina dorsal de este negocio. Es la línea estratégica que seguimos para desarrollar las habilidades de prospectiva.

9. ¿Al iniciar con el proyecto de la consultoría contempló a la Planeación Estratégica como elemento básico? ¿Por qué?

En mi caso, cuando salí de la carrera, no sabía lo que era. Pero cuando comencé a trabajar con mi negocio propio, sin planear, cometí muchos errores y después me di cuenta que sin la planeación era muy difícil llegar a la meta y cumplir con los objetivos propuestos.

La planeación nos ayuda a trazar una línea a seguir, pero tampoco es el control total y absoluto de todo, hay cosas que no dependen de nosotros porque son factores externos que quedan fuera de nuestro alcance. El 50% de las veces las cosas se salen de lo que tu planeas, sin embargo actúas.

10. ¿Qué ventajas le ha brindado?

Trazarme objetivos a corto y largo plazo, cumplir con las metas propuestas.

c) Servicios que ofrecen.

11. No. de clientes: entre 90 y 100

I. Clientes principales: Grupo Radiograma (300 estaciones de radio), Radio Formula, Concesionarios particulares, Cámara de la Industria de radio y televisión.

II. Tipo de servicios: asesorías en comunicación, tecnología y sistemas en radio y televisión principalmente.

12. ¿Por qué eligió esos servicios y no otros?

Porque notamos ciertas necesidades en el mercado que no eran satisfechas.

13. ¿Qué servicios serán obsoletos en el futuro?

Pues, la verdad dudo que nuestros servicios lleguen a ser obsoletos, constantemente nos estamos actualizando en materia de tecnología,

comunicación, derecho y sistemas. Por ello dudo que llegara a sucedernos eso. Sólo anexaríamos el cabildeo.

14. ¿Cómo y cuándo deberán ser remplazados?

Tendríamos que ver a futuro, dependiendo de las necesidades del mercado el cual cambia constantemente.

15. ¿Dónde están y cuáles son sus mercados?

En el interior de la República Mexicana, tenemos clientes desde Baja California Norte hasta Mérida, Yucatán y la Ciudad de México.

16. ¿Quiénes son sus principales competidores y dónde podrían sacarles ventaja?

Pues, competidores como tal, yo considero que no tenemos. Hemos acordado entre consultores no robarnos a los clientes, para ello cuando necesitamos ayuda de algunos que son especializados en alguna área en particular, contratamos sus servicios de asesoría.

Aunque, quizá sí podría ser una desventaja de cierta forma, el que algunas consultorías estén muy especializadas en alguna área.

17. ¿Cuáles son las oportunidades o peligros en los próximos años que deben explotar o evitar respectivamente?

A las empresas medianas, nos afectan los cambios financieros. Esta industria tiene una gran oportunidad de negocio porque estamos asesorando a un amplio sector de organizaciones. Con respecto a los impuestos, necesitamos ver cómo nos hacemos de recursos.

d) Compromiso social (recomendación a los alumnos/egresados del área de Comunicación Organizacional de Ciencias de la Comunicación).

18. ¿Qué les recomendaría a los jóvenes estudiantes y egresados del área? ¿Por qué?

Es un área muy bonita, te exige mucha creatividad. Lo importante es que tengan experiencia y ésta se da trabajando, lo mejor es esperar a adquirir más conocimiento y saber cómo funcionan las organizaciones para después formar la propia. Es importante tener en mente cuál es el área a la que te quieres dedicar, además de aprender constantemente.

19. En su opinión, ¿qué ventajas les ofrece a ellos (estudiantes/egresados) la creación de una consultoría propia?

Además de tener tu negocio propio, vas a hacer tu propio jefe y tendrás personas a tu cargo. Se aprende mucho.

Desventaja, no se tienen el carácter y es algo que poco a poco se debe ir desarrollando. Cómo manejar a la gente y cómo exigir es parte fundamental de este proceso.

Entrevista 3

Objetivo: Conocer los aspectos básicos que consideraron los consultores egresados de la UNAM para la creación de su consultoría, en especial de la planeación estratégica. Acercarme a su formación profesional y a su experiencia laboral dentro del campo de los consultores, para que los estudiantes y/o egresados del área de Comunicación Organizacional conozcan los aspectos teóricos y los prácticos para complementar su formación y sentar la base para la creación de su propia consultoría.

Datos generales

Nombre: Esperanza Alejandra Cabrera Martínez

Cargo: Directora General

Consultoría: Cabrera & Asociados, S. C.

Otro trabajo: Profesora de dos asignaturas en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y Profesora de la Universidad Latinoamericana

Estudios: Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Otros estudios: Maestría en Ciencias de la Comunicación, Diplomado en Imagen Corporativa, Diploma en Planeación Urbana, principalmente.

Idiomas: Inglés, Francés, Alemán, Italiano

Año de egreso de la licenciatura: 1992

a) Creación de la consultoría (razones).

1. *¿Cómo define consultoría?*

Es una empresa que recomienda al cliente cómo usar sus servicios de comunicación al interior y al exterior de ella, dando la pauta para que la gente aprenda y mejore a la empresa para lograr un aumento en su cartera de clientes.

2. ¿Cuándo nace la idea de crear una consultoría? ¿Por qué?

Es una larga historia. Cuando empecé a estudiar mi Maestría en Ciencias de la Comunicación, observé que salían los egresados y el campo laboral no entendía muy bien lo que hacían; de ahí, nació la idea de hacer un lugar en donde se formaran y se desarrollaran como asesores, en el 2002. En el 2005 se empezó su construcción y en el 2007 se registró. Estuvo entre 5 y 7 años en incubación.

La gente empezó a buscar a la consultoría y fue muy gratificante porque nuestros mismos clientes les hacían recomendaciones a los demás y solita fue siendo reconocida.

3. ¿Cuál es su filosofía? (misión, visión y valores)

Nuestra misión es dar los mejores servicios y ofrecer los mejores productos comunicativos para que el cliente pueda aprovechar sus recursos y optimizar los productos que tiene.

Nuestra visión es tener una competencia adecuada, ofrecer servicios con calidad y ser los mejores.

Nuestros valores principales son tres: ser responsables, es decir no prometer nada que no se puede cumplir; ser sinceros o directos, se refiere a decir las cosas como son y no engañar al cliente; y solucionar problemas, no crearlos. De hecho este último es la leyenda de nuestra consultoría: "Solucionar problemas y no crearlos".

4. ¿Cuáles son los objetivos de la consultoría tanto a largo plazo como corto plazo?

A corto plazo es satisfacer las necesidades de los clientes en productos comunicativos, para que estén contentos con lo que estamos haciendo.

A mediano plazo es crear un corporativo que incluya alumnos de la facultad y expertos en Comunicación Organizacional.

A largo plazo es hacer clínicas de Comunicación Organizacional, es decir que ya vayamos e instalemos los productos comunicativos.

5. ¿Están estos últimos en equilibrio?

Yo considero que unos devienen de los otros. Primero hay que formar un nicho de mercado y después hay que establecer clientes, luego asociados y con ellos podemos formar equipos de trabajo. Sí se cumple un objetivo se puede pasar al siguiente y así vamos avanzando.

b) Principales elementos y/o aspectos a considerar para su creación.

6. ¿Qué elementos, desde el punto de la comunicación organizacional, consideró para la creación de su consultoría?

Yo me dediqué más al Desarrollo Organizacional para ver toda la estructura de la empresa, las estrategias y la prospectiva; después me enfoqué a la Comunicación Organizacional para saber cómo lo comunicábamos. Posteriormente me centré en la gestión, el magnamente, el coaching, parte de la teoría de las organizaciones, la comunicación, las teorías de la comunicación y la operatividad.

7. ¿Cómo definiría a la planeación estratégica?

“Es el sueño dorado de todo comunicólogo”. La planeación estratégica es prever con antelación los eventos o escenarios futuros para que no nos alcancen. Es importante aprender a que los planes no se llevan a cabo exactamente como se elaboran, por los imprevistos de la vida cotidiana.

Ya formulado el plan estratégico, hay un 30% de factibilidad de que se cumpla, sin embargo es necesario tener en mente lo que puede pasar. La planeación estratégica tiene que ir acorde con las situaciones reales para pensar en los posibles imprevistos.

8. ¿Qué tan útil la considera dentro de su consultoría?

Es fundamental, porque si no planeas y si no estructuras no puedes ofrecer ni productos ni servicios comunicativos. Ese es el gran problema de las consultorías y los comunicólogos. Siempre hay que planear y preparar la estrategia adecuada para obtener el máximo beneficio.

9. ¿Al iniciar con el proyecto de la consultoría contempló a la planeación estratégica como elemento básico? ¿Por qué?

No, yo partía del hecho de que ya organizada y ya estructurada se podía mover, sin embargo en las primeras experiencias que tuve me llevó a deducir que la planeación estratégica tiene que ser fundamental y hasta ese momento vi la necesidad de usarla. Eso únicamente te lo enseña la experiencia profesional.

10. ¿Qué ventajas le ha brindado?

Totales, porque conozco al cliente y estudio sus necesidades y a partir de ahí planeo los productos comunicativos que le ofreceré. Ahora es mi herramienta diaria de trabajo.

c) Servicios que ofrecen.

11. No. de clientes: 10

I. Clientes principales: NSA (Network Security Alliance), Distribuidora AFINA y Distribuidora ICM

II. Tipo de servicios: servicios en comunicación interna (clima, misión, visión y valores, identidad e imagen, diagnósticos, estrategias, recursos humanos) y servicios de difusión de la empresa, presencia en medios, conferencias, presencia en congresos, principalmente.

12. ¿Por qué eligió esos servicios y no otros?

Me ayudó la experiencia que he tenido. En los nichos que nos movemos esos servicios satisfacen las necesidades de nuestros clientes. Los comunicadores nos inclinamos hacia determinadas áreas, de acuerdo a como se mueve el mercado. A mí se me inclinó hacia el mercado de la informática.

13. ¿Qué servicios serán obsoletos en el futuro?

Yo creo que los medios impresos, porque ya está cayendo en desuso. Por ejemplo, el manual y el boletín ya se están digitalizando; los medios visuales se mantienen al igual que los orales y los interpersonales.

14. ¿Cómo y cuándo deberán ser reemplazados?

Yo creo que dentro de 10 años se modificarían.

15. ¿Dónde están y cuáles son sus mercados?

Un 80% de nuestros clientes están en el Distrito Federal, en el área de la Seguridad en Informática.

16. ¿Quiénes son sus principales competidores y dónde podrían sacarles ventaja?

Son las Agencias de Relaciones Públicas así como las Agencias de Publicidad y les sacamos ventaja en que nosotros hacemos estrategias y utilizamos la planeación estratégica y ellos únicamente te presentan las campañas. Nosotros somos más integrales en servicios que ellos, porque le podemos ofrecer de 4 a 5 productos al cliente mientras que ellos nada más le ofrecen de 2 a 3.

17. ¿Cuáles son las oportunidades o peligros en los próximos años que deben explotar o evitar respectivamente?

El crecimiento en la competencia de comunicólogos, motivo por el cual nos tendremos que especializar más; y la economía, porque en México es complicado mantener una organización por la crisis del país.

d) Compromiso social (recomendación a los alumnos/egresados del área de Comunicación Organizacional de Ciencias de la Comunicación).

18. ¿Qué les recomendaría a los jóvenes estudiantes y egresados del área? ¿Por qué?

Que se metan a trabajar en el 7° semestre de la carrera para que adquieran la experiencia necesaria y vean qué mercado les conviene más. Es muy importante el área a la cual se van a dirigir de acuerdo con sus intereses y necesidades económicas, sociales y culturales. También hay que saber cobrar y tener la seguridad de lo que haces.

19. En su opinión, ¿qué ventajas les ofrece a ellos (estudiantes/egresados) la creación de una consultoría propia?

Ser sus jefes, ser independientes económicamente y les da bases de cómo se mueve la realidad económica del país. Pero deben esperarse unos cinco años para tener experiencia y después observar que área es más sustentable para enfocar a ésta los servicios de la consultoría.

FUENTES DE CONSULTA

Fuentes Bibliográficas

- ⊖ Alfredo Acle Tomasini, *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*, México, Grijalbo, 1989, 302 p.
- ⊖ Avinash K. Dixit, et al, *Pensar estratégicamente*, España, Editorial Anoni Bosh, 1991, 416 p.
- ⊖ Carlos Augusto Audirac Camarena, et al, *ABC del desarrollo organizacional*, México, Trillas, 2000, 110 p.
- ⊖ Corinne LaBossiere, *The successful communication consultant, A guide to starting or improving your consulting business*, USA, IABC, 2005, 228 p.
- ⊖ Elizabeth Vidal Arizabaleta, *Diagnóstico Organizacional. Evaluación del desempeño Empresarial*, Colombia, Ediciones Pyxis, Parte I, 2000, 100 p.
- ⊖ Dora García Fernández, *Metodología del trabajo de investigación. Guía práctica*, México, Trillas, 2004, 86 p.
- ⊖ Enrique Ogliastri Uribe, *Manual de Planeación Estratégica. Teoría, aplicaciones y casos*, Colombia, Tercer Mundo Editores, 1992, 251 p.
- ⊖ Héctor Daniel Lerma, *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*, Colombia, ECOE Ediciones, 2003, 122 p.

- ⊗ Héctor Felipe Álvarez, *Fundamentos de Dirección Estratégica*, Argentina, EUDECOR Ediciones, 1999, 240 p.

- ⊗ Humberto Serna Gómez, *Gerencia estratégica, teoría y metodología, alineamiento, implantación, mapas estratégicos e índices de gestión*. Colombia, Panamericana Editorial lidia, 2003.

- ⊗ Faría Mello Fernando, *Desarrollo Organizacional. Enfoque integral*, México, Limusa, 1994.

- ⊗ Francisco Javier Garrido, *Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, España, Gestión, 2000, 241 p.

- ⊗ George A. Steiner, *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*, México, Compañía Editorial Continental, 2002, 366 p.

- ⊗ Gloria E. Mendicoa, *Sobre tesis y tesisistas. Lecciones de enseñanza-aprendizaje*, Argentina, Espacio, 2003, 220 p.

- ⊗ Milan Kubr, *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*, México, Limusa, 2008, tercera edición, 955 p.

- ⊗ Montserrat Ollé, et al, *El plan de empresa. Cómo planifica la creación de una empresa*, México, Alfaomega, 1998, 166 p.

- ⊗ Paul Barrow, *Cómo preparar y poner en marcha Planes de Negocio*, España, Ediciones Gestión 2000, 2000, 275 p.

- ⊗ Ricardo Homs Quiroga, *La comunicación en la empresa*, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1998, Cap. 1

- ⊗ Roger Kaufman, et al, *Guía práctica para la planeación en las organizaciones*, México, Trillas, 1987.
- ⊗ Russell Lincoln Ackoff, *Un concepto de planeación de empresas*, México, Limusa, 1992, 157 p.

Fuentes Cibergráficas

- ⊗ Julio Carreto, *Planeación Estratégica* [en línea], Dirección URL: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html> [consulta: 11 de agosto de 2009].

Entrevistas

- ⊗ Consultor José Humberto Pineda Jiménez
- ⊗ Consultora Mónica S. Amilpas García
- ⊗ Consultora Esperanza Alejandra Cabrera Martínez