



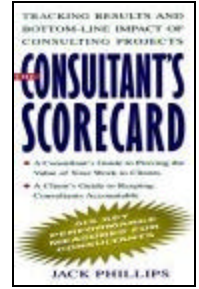
Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos

Tablero de mando de los consultores

Haciendo seguimiento de los resultados de los proyectos de consultoría y de su impacto sobre las ganancias

por Jack Phillips



RESUMEN EJECUTIVO

Los consultores deben aclarar desde un principio los beneficios que sus intervenciones tendrán en las empresas; y deben hacerlo en forma cuantificable. Así lo exigen los clientes de hoy.

El retorno sobre la inversión (ROI) de contratar a un consultor y el impacto que tendrá su intervención en el personal y ambiente laboral es, sin duda, una de las inquietudes principales de los clientes.

En el mundo empresarial ha operado un cambio de paradigmas tan radical, que los consultores ya no se enfocan tanto en las actividades que realizan en las empresas-cliente, como tiempo atrás, sino en resultados.

Este libro muestra cómo los clientes y los consultores deben trabajar en conjunto para obtener los resultados deseados, a fin de garantizar beneficios para ambas partes. Aborda el difícil tema de regular expectativas y a su vez, qué deben hacer para que la intervención sea exitosa.

Phillips explica cómo lograr el mejor desarrollo y aprovechamiento de las consultorías, cómo prevenir errores frecuentes y cómo implementar cambios favorables en la organización de nuestros días.

La responsabilidad de los consultores

El negocio de consultoría (en lo que respecta a reestructuración, implantación de nuevos sistemas y procedimientos, fusiones y adquisiciones, reingeniería estructural y desarrollo de personal) ha disfrutado de un enorme éxito en las dos últimas décadas, y continúa.

De hecho, la mayoría de los expertos proyecta un crecimiento de un 15 a un 20% anual en la industria de consultoría a partir de la fecha.

Sin embargo, no por ello las dificultades son menores. A menudo, los clientes terminan decepcionados al percatarse de los escasos resultados que logra la intervención de un consultor, dejando un sentimiento de frustración en ambas partes.

Lo que las empresas buscan en los consultores es una visión objetiva y externa que les signifique solucionar o mejorar sus negocios. No siempre esto es posible, por algunos factores negativos que estigmatizan la figura del consultor:

1.- Falta de responsabilidad: muchos consultores son famosos por sus interminables horas de trabajo en la empresa-cliente, y sus intervenciones de bajo retorno sobre la inversión. Lo cierto es que están adheridos a modelos de consultoría que no producen resultados exitosos y el cliente de hoy ya no tiene paciencia para ello, ni desea tenerla.

Bajo el modelo propuesto por el autor, el consultor es el responsable de crear la mejor solución y el cliente sólo debe comprometerse a aplicarla para lograr los resultados esperados.

Para ello, se requiere estrategia definida, enfoque en objetivos específicos y énfasis en obtener resultados a lo largo del proceso, no sólo al final del mismo.

2.- Imagen desprestigiada: muchos consultores tienen una imagen negativa ante los empleados de la empresa-cliente. Son percibidos como agentes externos que interfieren en la dinámica de la organización, que buscan formas para extender sus contratos injustificadamente y que tienden a sostener reuniones interminables, de las que resultan además, análisis confusos. Más aún, cuando un grupo de consultores termina su trabajo, con frecuencia se convierte en chivo expiatorio de los fracasos de la gerencia.

Lógicamente, no sería correcto etiquetar a todos los consultores y firmas de consultoría como incapaces de producir resultados o de brindar productos o servicios poco útiles. Son innumerables los casos de firmas consultoras que han mejorado notablemente a las organizaciones, e incluso las han transformado por completo, aumentando su productividad.

Sólo a través de un proyecto bien diseñado, implementado correctamente y con aporte de valor a la organización en términos de resultados, el consultor no será sujeto a ese tipo de cuestionamientos descalificantes.

3.- Costos excesivos: el consultor es considerado caro. Y el costo de las consultorías está aumentando significativamente. Mientras, por ejemplo, un recién graduado de un MBA gana unos \$200 por hora en cualquier prestigiosa empresa consultoría, un consultor con experiencia percibe \$500 por hora.

En la actualidad, los consultores sufren una gran presión para tratar de demostrar un retorno sobre inversión (ROI) sólido, que justifique su contratación.

Medir el valor de la intervención del consultor es difícil, pero necesario. La solución pareciera ser un enfoque de retorno sobre inversión lógico y lo suficientemente simple para ser

Resumido.com selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América.

En menos de 30 minutos nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro y decidir si lo leen completo.

Para más información visite: www.resumido.com

implantado en la mayoría de los presupuestos.

Una consultoría exitosa debe:

- Generar reuniones de accionistas y consultores a lo largo de todo el proceso (no sólo privilegiando el principio y el final de la intervención, ya que los resultados deben operarse durante todo el proceso)
- Identificar y medir el grado de aprendizaje que tiene lugar en la organización (con indicadores específicos)
- Determinar en qué grado el nuevo enfoque se está implantando en la organización (evaluación de aceptación/resistencia por parte del personal)
- Medir el impacto de los cambios en el negocio (datos blandos y duros)
- Medir el retorno financiero sobre la inversión de consultoría (establecido en ratio o porcentaje al comienzo del proceso; eventualmente se debe ajustar en algunas fases posteriores de la intervención).
- Determinar los retornos intangibles (medidas blandas que no están reflejadas en medidas monetarias, pero de igual importancia)

Cuando los consultores no son confiables

Cuando los consultores trabajan sin un ROI las 5 consecuencias más comunes son:

- 1.- **Desperdicio de recursos:** si no se hacen mediciones de resultados parciales y totales, una intervención en consultoría puede llegar a ser sumamente costosa. Esos recursos podrían ser utilizados en otros proyectos internos para abordar los mismos asuntos, sin arriesgar tanto en consultores.
- 2.- **Desperdicio de tiempo:** los consultores distraen una considerable cantidad de tiempo del personal, en reuniones, entrevistas y encuestas. De no capitalizarse esa inversión de tiempo, las pérdidas monetarias pueden ser considerables. Si la intervención no produce un mínimo de resultado esperable, la cantidad de tiempo interno perdido será irrecuperable.
- 3.- **Disminución de la moral del personal:** distraer el tiempo de los empleados, sin que se perciba un retorno favorable, disminuye su moral; los empleados también tienden a creer que los consultores les van a generar más trabajo y esfuerzo. Otro factor negativo para el personal es cuando los consultores proporcionan sus opiniones y asesoramiento sólo a la gerencia, por lo que los empleados quedan sin saber realmente cuál fue el aporte de la consultoría.
- 4.- **Asesoramiento erróneo:** las consecuencias de un mal asesoramiento pueden llegar a ser desastrosas para cualquier organización: ganancias reducidas, incremento de gastos, y en casos extremos, lucha corporativa por la supervivencia del negocio.
- 5.- **Carreras bajo una mirilla:** aquellas personas dentro de una

organización que apoyen una consultoría que resulta ser un fracaso, pueden llegar a ser cuestionados desde el punto de vista profesional y hasta puede costarles sus cargos. El uso de consultorías implica al de asuntos políticos internos a las empresas, por lo que se debe tomar especial precaución.

Cambio de paradigmas

Dos temas están en auge en el actual cambio de paradigmas empresariales, tanto para consultores como clientes:

- Responsabilidad conjunta que clientes y consultores tienen – o deben tener- en toda intervención organizacional.
- Actividades, procesos y progresos de consultoría enfocados en resultados, en lugar de centrarse en actividades o insumos, como se hacía tradicionalmente.

A continuación, se presenta el cambio de la consultoría basada en actividades a la consultoría basada en resultados:

Consultoría basada en actividades	Consultoría basada en resultados
No se conocen las necesidades específicas del negocio para la intervención.	Intervención ligada a las necesidades específicas del negocio.
La evaluación de asuntos relacionados al desempeño sigue modelos tradicionales, o es ausente.	La evaluación de la eficiencia del desempeño sigue modelos más ligados a resultados, o se efectúan evaluaciones de competencias.
No hay objetivos medibles específicos para la implementación ni para el impacto en el negocio.	Objetivos específicos y medibles para la implementación y el impacto en el negocio.
No se hacen esfuerzos para preparar a los accionistas/participantes en relación al logro de resultados.	Los resultados/expectativas se comparten con accionistas/participantes.
No se hacen esfuerzos para preparar el ambiente organizacional ni para que se logre un mayor apoyo en la implementación.	Se prepara el ambiente para apoyar la implementación y sostenerla a lo largo del proceso.
No se hacen esfuerzos para crear lazos con gerentes claves o líderes.	Se establecen sociedades con el cliente y gerentes claves o líderes.
No se miden los resultados con precisión, ni se analizan los costos-beneficios.	Se miden los resultados y se analizan los costos-beneficios cuantitativamente.
La planificación y el reporte de la intervención están enfocados en los insumos.	La planificación y el reporte de la intervención están enfocados en los resultados.

Los clientes (quienes en definitiva, aprueban los presupuestos de consultoría, facilitan la implementación de los proyectos y se quedan con los resultados de las intervenciones) exigen una responsabilidad real de los consultores en sus intervenciones.

Esas exigencias se traducen en 4 áreas principales:

- 1.- Los clientes reclaman saber cuáles serán los cambios y resultados del proceso de consultoría. Desean saber si las recomendaciones se implementan en tiempo y forma, cómo se

planificaron y si el personal les presta el apoyo suficiente a lo largo del proceso, entre otros aspectos.

2.- Los clientes desean saber qué tipo de impacto tiene -o tendrá- el proceso en las unidades del negocio (cualitativa y cuantitativamente)

3.- Los clientes necesitan conocer hasta qué punto la asignación de la consultoría fue una buena inversión para la compañía. Para ello, exigen datos precisos.

4.- Los clientes exigen saber por qué una intervención excede eventualmente el costo de la asignación, las causas de ello, y si tuvo medidas intangibles (difíciles de cuantificar) que igualmente hayan sido -o sean- exitosas para la organización.

Para satisfacer las necesidades del cliente, el ROI debe cumplir con los siguientes requisitos:

1.- El ROI debe ser sencillo: quizá se conozcan algunos modelos altamente sofisticados, pero el ROI es una fórmula de contabilidad financiera cuyas ganancias simplemente se dividen entre la inversión. Ir más allá de esta fórmula puede causar confusión en el cliente, justamente cuando lo que reclama es claridad.

2.- El ROI debe ser económico: determinar el ROI puede ser costoso si no se organiza e implanta en forma apropiada. En lugar de medir cada resultado, en general es conveniente llevar a cabo pruebas de resultados generales de proyectos.

3.- El ROI debe tener credibilidad: desarrolle sus medidas de ROI a tiempo. Es preferible solicitar a una consultoría que determine cual será el ROI desde un principio, ya que después puede ser muy tarde para obtener una medida eficiente.

4.- El ROI no es una moda: la contabilidad es una constante importante para los negocios.

5.- El ROI no sólo refleja desempeño pasado: el proceso puede adaptarse fácilmente para ofrecer una proyección sobre el impacto futuro que tendrá la intervención de la consultoría en la empresa.

6.- El ROI es muy utilizado por las organizaciones: más de 100 casos de ROI han sido publicados y su uso se incrementa aceleradamente.

7.- El cálculo del ROI no es subjetivo: Existen numerosas técnicas disponibles, tales como los grupos de control y análisis de tendencias, pero no escapan a los errores de interpretación de resultados. El ROI supone parámetros más objetivos; de ahí su valor.

8.- El ROI puede aplicarse a diversas áreas organizacionales: ha sido exitosamente aplicado en consultorías sobre satisfacción del cliente, construcción de equipos, comunicaciones, transformaciones, diversidad, manejo del riesgo e implantación de políticas. Cualquier proyecto, independientemente de su naturaleza o alcance, es factible de ser medido a través del ROI.

9.- El ROI sirve en todo tipo de organización: si bien en general se supone que son las grandes empresas las que se interesan en conocer el ROI sobre sus presupuestos de consultoría, las pequeñas y medianas empresas (PYME) también lo hacen. Son numerosas las empresas de menos de 500 empleados que han desarrollado procesos de ROI exitosos.

10.- El ROI incluye un registro de seguimiento en las diversas aplicaciones: un ROI exitoso soporta los aspectos difíciles de la intervención y arroja resultados anticipados en todos los casos.

Si su empresa desea contratar a una consultoría, quizá se está preguntando cómo determinar si la misma obtendrá efectivamente los resultados que desea. Para ello:

1.- Procure información de consultores potenciales con detenimiento, antes de contratar.

2.- Solicite que demuestren cuál fue el ROI de sus proyectos anteriores.

3.- Observe si ofrecen garantía condicional de resultados (la mayoría de las firmas consultoras lo hacen, pero no necesariamente). Esa garantía puede incluir especificaciones sobre el grado del apoyo requerido por parte de la gerencia en relación al proyecto, o estipular el tiempo que llevará la consultoría. Se obtienen buenos beneficios cuando los consultores y clientes comparten parte de las ganancias de los resultados de la intervención.

4.- Solicite la definición de un plan de acción, que incluya: especificaciones de contenido, fases de la intervención, duración de las actividades, entregas, costos y resultados esperados.

5.- Exija un análisis y/o evaluaciones de las necesidades organizacionales antes de que los consultores le ofrezcan soluciones (son muchos los consultores que se basan en "modelos estándar"). Los consultores deberían efectuar una evaluación completa de las necesidades de la organización, a partir de la cual se pueden establecer prioridades de abordaje, el carácter de las mismas y las especificaciones del impacto esperado.

6.- Solicite un pronóstico del ROI, sobre todo en proyectos costosos. Es conveniente contar con un estimado preferiblemente antes de que la intervención haya comenzado.

7.- Especifique sus objetivos múltiples, es decir haga una lista de las expectativas de su empresa, traducida en resultados prácticos (por ejemplo, índice esperado de incremento en las ventas, aumento de satisfacción del cliente, mayor reconocimiento de marca, mejoramiento en el clima laboral interno). Esto ayudará a que los consultores se mantengan enfocados en los resultados y en las expectativas de la empresa contratante.

8.- Desarrolle un plan de evaluación en el que especifique cómo se van a recolectar los datos, métodos de análisis y reportes. Establezca cómo se medirá el éxito de la consultoría. Es importante que esta etapa la efectúe conjuntamente con los

consultores, o lleve a cabo posteriores corroboraciones mutuas.

9.- Comuníquese a los accionistas los objetivos que usted y otros directivos persiguen con el trabajo de consultoría. Manténgalos informados a lo largo del proceso y hágalos participar.

10.- Aísle los factores internos y externos de la organización, que pudieran confundir el avance y los resultados de la consultoría, comprometiendo su éxito.

El ABC del ROI

El primer paso que un consultor debe dar para crear un ROI es la planificación, lo cual implica:

- Establecimiento y desarrollo de los objetivos propuestos.
- Creación de un plan de evaluación para medir los objetivos propuestos.
- Especificación de los datos a recolectar, método de recolección y fechas de las pruebas -piloto.

La recolección de datos, antes y después del proceso de consultoría, es vital para el cálculo del ROI. Los datos deben incluir:

- Evaluación de necesidades y encuestas de seguimiento.
- Observaciones en tiempo real.
- Tests y asignaciones.
- Entrevistas.
- Grupos de enfoque.
- Monitoreo del desempeño de grupo.

El consultor requiere de un plan de análisis del ROI, en el cual se detalle:

- Cómo se va a separar el proceso de consultoría de las demás influencias del negocio.
- Cómo se traducirán los datos en valor monetario para la empresa.
- Cómo se manejará el análisis de resultados.

El cálculo del ROI es sencillo. Para obtener un ratio, se deben dividir los beneficios del proyecto entre los costos.

Las fases principales para determinar los costos son:

- Análisis inicial.
- Desarrollo y adquisición de soluciones.
- Implementación.
- Mantenimiento.
- Monitoreo.
- Evaluación.
- Reportes.
- Administración.

El ROI se reporta como parte de un estudio de impacto que se documenta en los resultados de la intervención de consultoría.

Es fundamental que los consultores comuniquen adecuadamente los resultados para alcanzar los logros esperados. Compartir los avances positivos con todas las áreas de la organización implicadas en el proceso, y no limitarse al nivel ejecutivo, asegura un apoyo continuo y ayuda a generar recursos adicionales para el esfuerzo de cambio en la organización.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de gerencia y negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=215>