

LAS BASES PARA CONDUCIR A BUEN FIN UNA CONSULTORÍA

por Antonio Valls

Para que un trabajo de consultoría empresarial tenga éxito, tienen que confluír tres aspectos clave:

1. Su necesidad debe ser evidente y suficientemente explicitada. Tendrá un OBJETIVO CLARO.
2. El marco de actuación del consultor debe estar claramente definido antes de empezar, aunque tampoco será rígido ni impedirá ulteriores modificaciones. Se procederá con una METODOLOGIA ACORDADA.
3. EL CONSULTOR SERA EL APROPIADO.

Siempre que se intenta condensar en pocas frases una fórmula para el éxito empresarial, la dificultad es la misma: de las palabras a la acción hay una enorme distancia...

Para asegurar los dos primeros puntos, es preciso que la empresa dedique el tiempo oportuno a la reflexión profunda sobre la finalidad de la consultoría. Lo que de ella resulte, deberá contrastarse con la oferta que hay en el mercado.

"Objetivo" y "metodología" van muy ligados. En la medida en que se tenga claro el objetivo, será más o menos factible determinar la adecuación del sistema de trabajo elegido para la consulta. Y la selección del consultor será casi una consecuencia natural de lo que se defina en los dos puntos anteriores.

Entre 1985 y 1992, en España ha habido una gran afluencia de consultores en el mercado... no todos ellos con brillantes resultados. Pero en conjunto, han hecho una buena labor de profesionalización de la gestión empresarial.

Para facilitar la fijación de objetivos de consultoría claros, incluimos a continuación una breve referencia de las APORTACIONES TIPICAS QUE PUEDE HACER UN CONSULTOR a un proyecto empresarial:

- Aportación de información sectorial relevante.
- Análisis de mercado. Análisis competitivo.
- Apoyo en negociaciones con otras empresas e instituciones.
- Aportación de conocimientos, aplicaciones y herramientas de alta tecnología, para la mejora de la gestión en cualquier área.
- Diseño de sistemas de control de gestión.
- Apoyo y organización de equipos de trabajo, para una mejor definición de responsabilidades, sistemas y procedimientos.
- Evaluación, selección y formación del personal.
- Ordenación de ideas y conceptos útiles para dirigir la empresa.
- Planificación estratégica.
- Realización de diagnósticos.
- Apoyo en la implementación de cambios.

Contribuye a que todo salga bien procurar que la consultoría no consista en un simple diagnóstico. Deberán evitarse a toda costa, los consultores que tienen tendencia a permanecer demasiado tiempo dentro de la empresa, deliberando sobre lo conceptual. Los temas genéricos de gestión empresarial hay que desarrollarlos con personal propio.

El buen consultor ha de ser capaz de hacer aportaciones muy específicas, basadas en experiencias vividas y con una clara posibilidad de aplicación práctica al objetivo concreto que interesa a nuestra empresa. La selección y personalización de aplicaciones informáticas deberá estar entre las capacidades directas o indirectas de la mayor parte de consultores.

El consultor seleccionado debe quedar implicado en la fase de implementación, y comprometerse en el logro de unos resultados que es bueno que pueda demostrar que es capaz de lograr. Esta demostración debe tener lugar antes de empezar su trabajo o al menos en una etapa no muy avanzada del mismo.

Para la empresa cliente de ámbito de acción supranacional, será más indicado a veces un consultor que ofrezca sus servicios en ese mismo ámbito, ya sea directamente o a través de una red de asociados.

A pesar de que en general la consultoría empresarial permite trabajar con un nivel limitado de riesgo y compromiso económico, no producirá buenos resultados si se aborda de cualquier manera: la época en que todo parecía fácil sin serlo ya pasó.

Actualmente hay que enfocar el trabajo de consultoría de manera muy analítica y realista, y es necesario exigir al consultor gran precisión en cuanto a lo que ofrece para tener éxito. Y por supuesto, seleccionaremos al consultor capaz de prestar sus servicios con un elevado nivel de eficiencia, que se tendrá que poner en evidencia cada día con los resultados logrados.