

# Consultoría en Estrategia

# Modelo



## Modelo 10 de Consultoría en Estrategia

Versión 1, Mayo 2016

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Departamento de Organización y Gerencia

Área de Estrategia

Irivasm@eafit.edu.co

Grupo de Estudio de Estrategia (GEE)

### Compiladores

Luz María Rivas Montoya  
Diana María Londoño Correa  
Jorge Iván Vélez Castiblanco

### Edición

Carlos Alberto Montoya L

### Diagramación, diseño e ilustración

Paula Andrea Salas Flórez

ISBN:

10. Evaluar Impacto

**UNIVERSIDAD EAFIT**

# Consultoría en Estrategia

## Modelo

# 10



**UNIVERSIDAD EAFIT**

# INTRODUCCIÓN

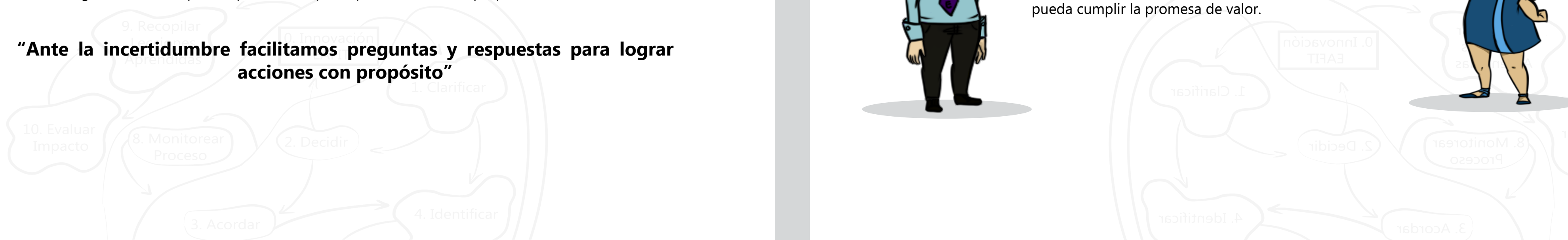
La principal responsabilidad de un consultor es respetar y valorar las particularidades de cada organización que interviene. Con esta preocupación el Grupo de Estudio de Estrategia (GEE) reflexionó acerca de lo que podría ser una consultoría responsable y coherente; la responsabilidad surge de la legitimidad que tiene el consultor por su formación y experiencia en el tema que va a acompañar, y la coherencia proviene de la claridad en las relaciones que logra establecer el consultor al responder el por qué, el para qué, el qué y el cómo de la organización y del objeto de la intervención.

De este ejercicio fue posible pensar en una propuesta de valor que no sólo recoge las preocupaciones de los docentes de esta área sino también de estudiantes, consultores y clientes de consultoría. Una vez identificadas las principales frustraciones de los clientes así como sus mayores expectativas y sueños, nos planteamos la necesidad de hacer explícitos los acuerdos sugeridos para hacer consultoría en estrategia, de manera que sea posible cumplir la promesa de valor propuesta:

**“Ante la incertidumbre facilitamos preguntas y respuestas para lograr acciones con propósito”**



Este texto nace del proceso de co-creación de la propuesta de valor que realizó el GEE durante el período febrero de 2014 a septiembre de 2015. La intención es proveer al equipo consultor de un modelo que le sirva de guía o de mapa durante el proceso de intervención organizacional. Esta guía, denominada Modelo 10, le plantea al equipo de trabajo el reto de iterar preguntas en distintos momentos de la intervención con el objetivo de reconocer las particularidades de la organización de manera responsable y coherente y, en consecuencia, pueda cumplir la promesa de valor.



# CONTENIDOS

Introducción.....	4
Compromisos.....	8
Modelo 10 - Propuesta de Valor.....	10
<b>Modelo 10 .....</b>	<b>11</b>
Preguntas Guía.....	32
Sugerencias.....	38
Colaboradores.....	40

1. Clarificar.....	12
2. Decidir.....	14
3. Acordar.....	16
4. Identificar.....	18
5. Construir preguntas.....	20
6. Facilitar respuestas .....	22
7. Integrar y entregar .....	24
8. Monitorear el proceso.....	26
9. Recopilar lecciones aprendidas.....	28
10. Evaluar el impacto.....	30

# COMPROMISOS

El equipo consultor en estrategia se compromete a:

## MANTENER

- La reputación de Innovación EAFIT ofreciendo una buena consultoría.
- Capacitación permanente de consultores en estrategia, manejo de herramientas y manejo del tiempo.
- El vínculo comercial con los clientes a través de Innovación EAFIT. Evite hacer consultorías a título personal.

## GARANTIZAR

- La confidencialidad: Ser muy cuidadosos con la información privada.
- Total reserva: No solo la confidencialidad de la información, sino también la privacidad de las personas.



Escuchar y facilitar que los integrantes construyan la solución



Prescribir

## EVITAR

- Atender llamadas de última hora para presentar propuestas de consultorías.
- El fraude.
- Responsabilizar a una persona de la consultoría.

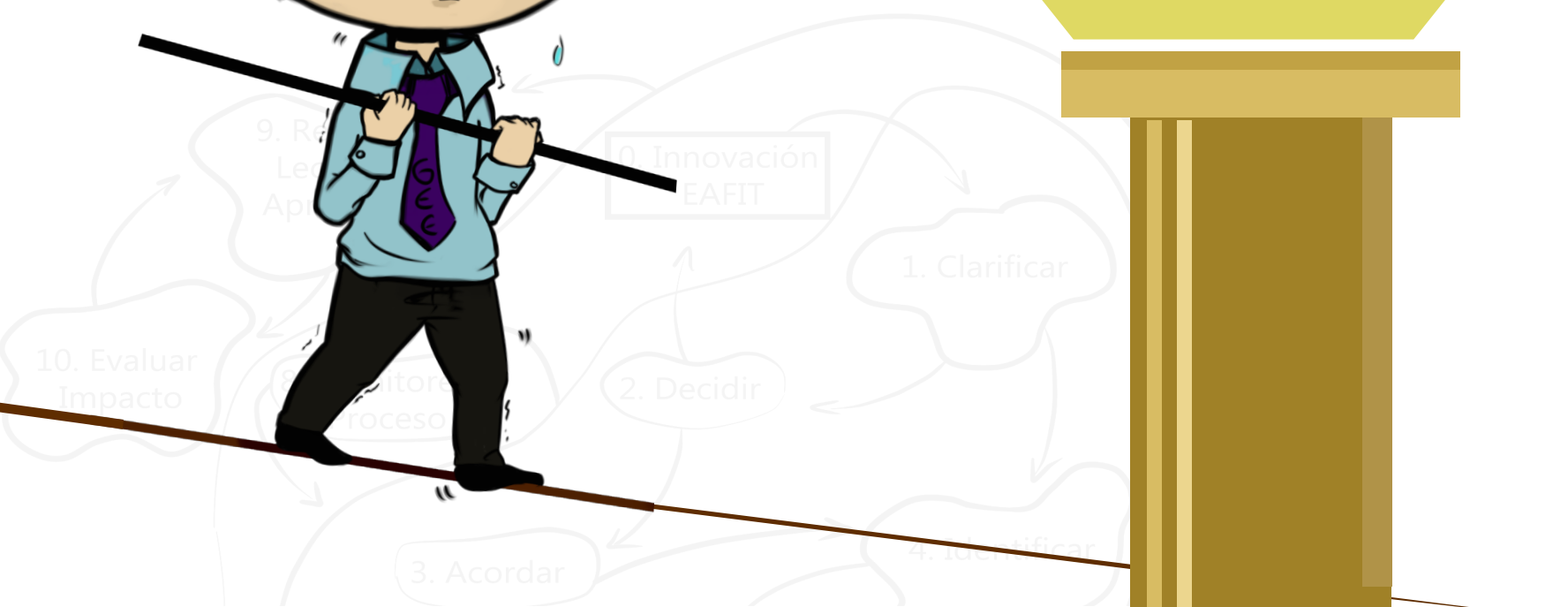
## NO NEGOCIABLES

- Declaración de conflicto de intereses.
- Tiempo suficiente para planear y diagnosticar.
- Tener más de un responsable de la consultoría.
- Tener un gerente de proyecto que sea capaz de ver la totalidad.
- Diferenciarse de los demás consultores.
- Capitalizar el conocimiento y las lecciones aprendidas.
- Cumplimiento de acuerdos.
- El consultor no toma/asume el rol de médico, actúa como psicólogo.
- Respetar valores de la organización.
- Definir, desde el inicio con el cliente, los indicadores de impacto que para él expresan el éxito de la consultoría.

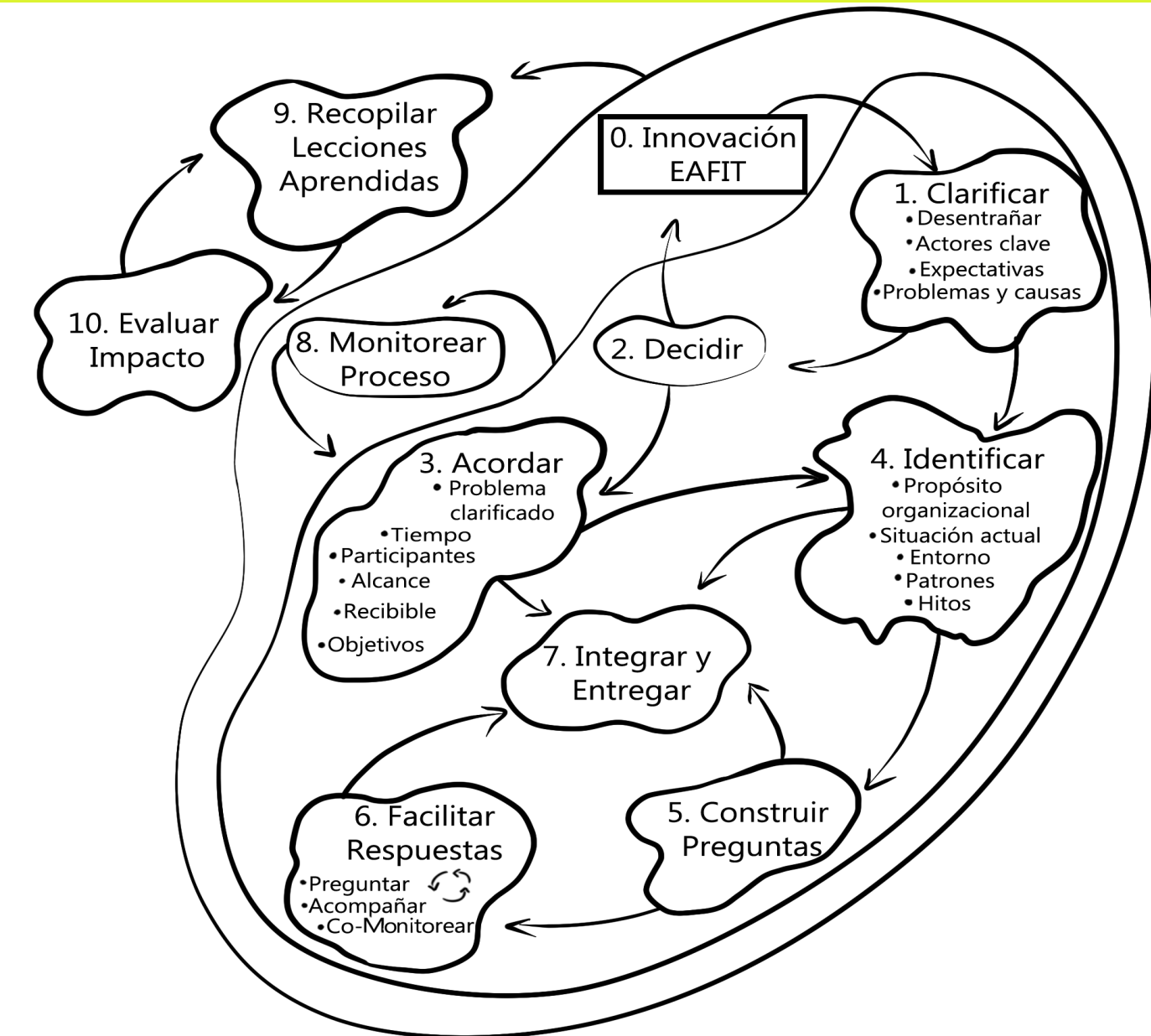
# MODELO 10 - PROPUESTA DE VALOR

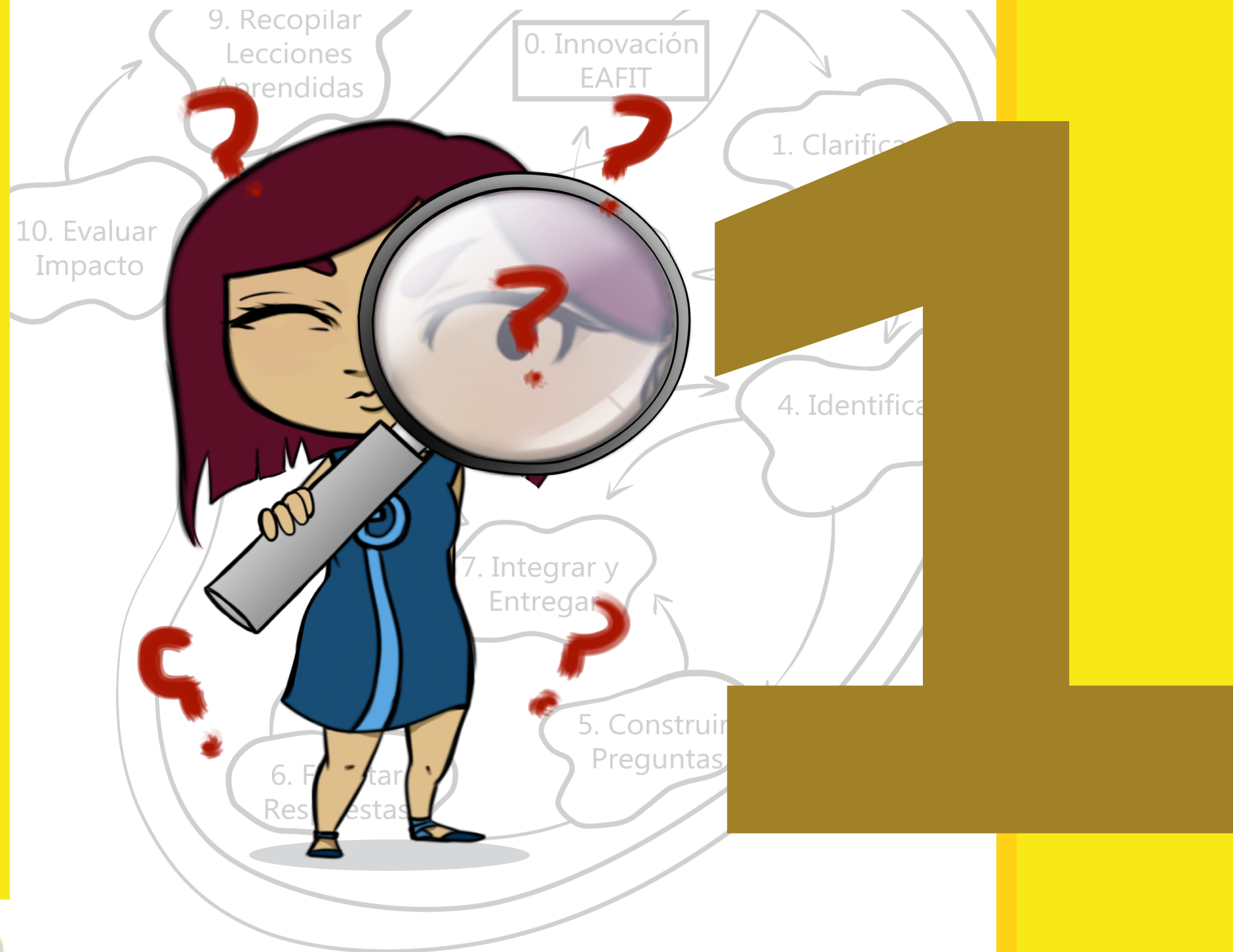


**“Ante la incertidumbre  
facilitamos preguntas y  
respuestas para lograr  
acciones con propósito”**



# ETAPAS DEL MODELO



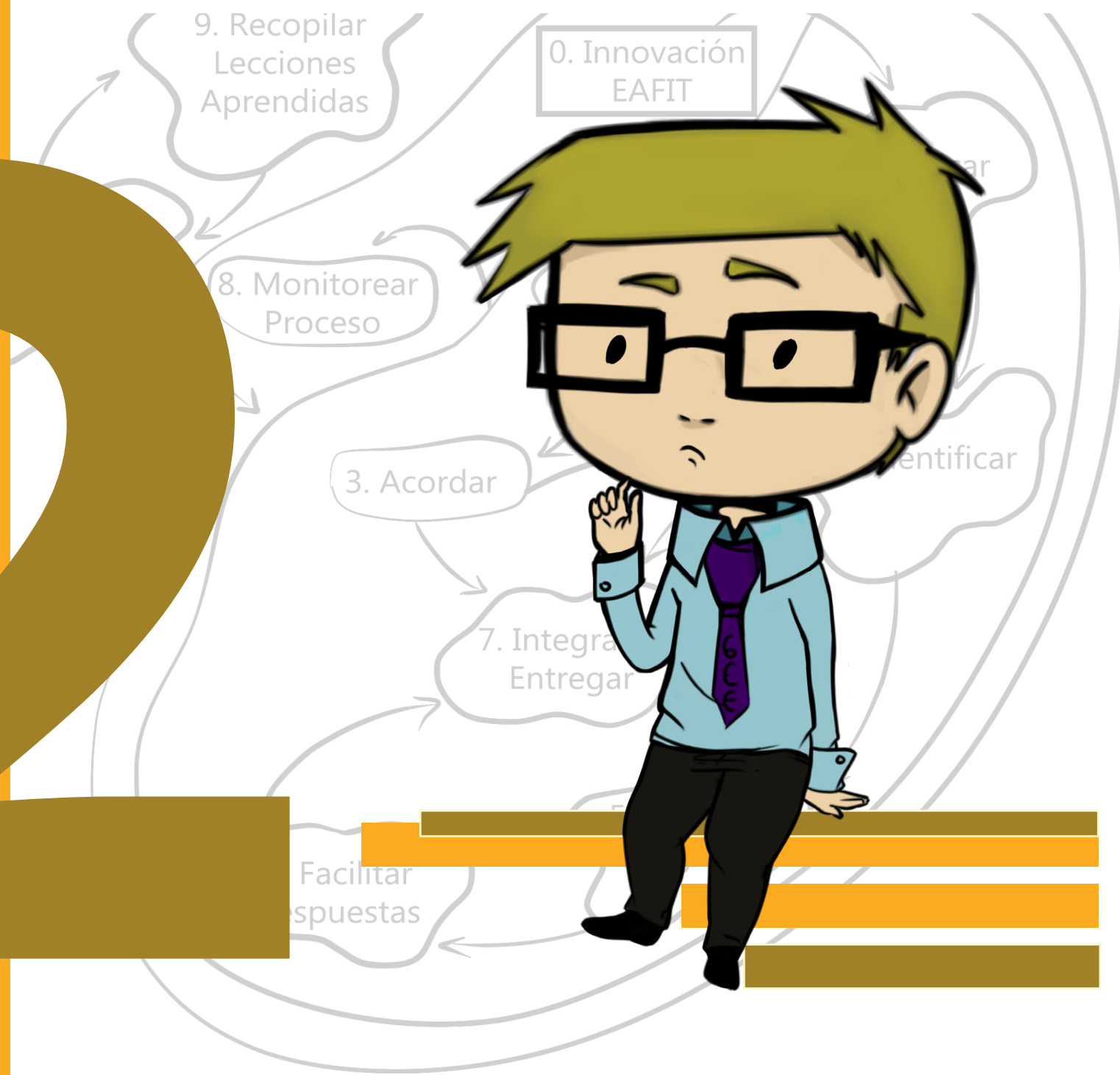


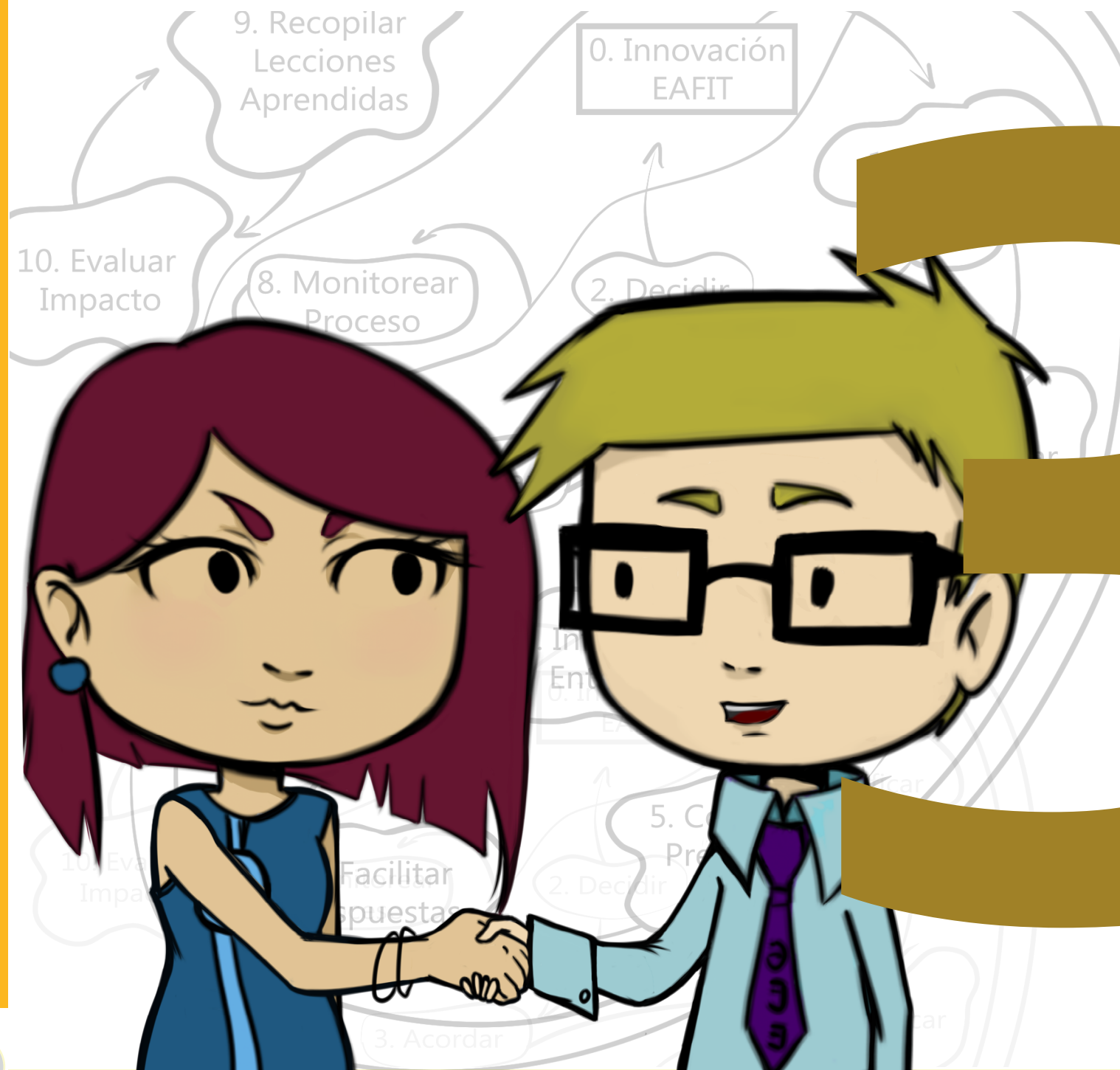
# CLARIFICAR

Desentrañar problemas y causas, actores clave y expectativas. Es un acercamiento inicial, entendimiento del cliente y sus necesidades para poder realizar una propuesta.

# DECIDIR

Verificar que el posible cliente cumple con comportamientos enmarcados en la legalidad, que respeta la legislación tributaria y laboral y que no implica un riesgo reputacional para la Universidad; y, tomar la decisión de trabajar o no con él.





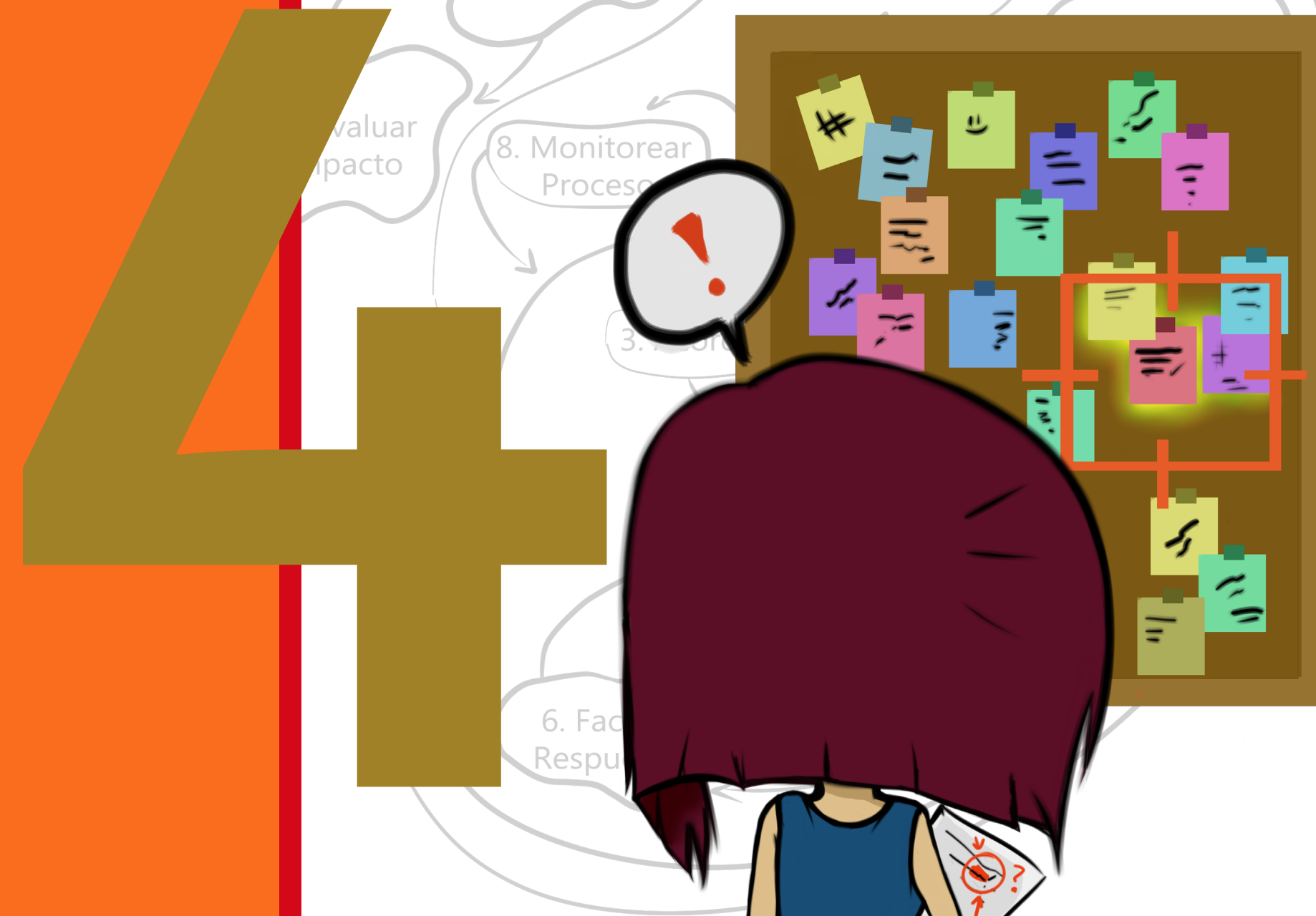
# ACORDAR

Es el punto en el cual se negocia con el cliente y se acuerdan: objetivos, participantes, alcance, duración y entregables de la consultoría

Más que entregables, es importante identificar cuáles son los "recibibles" que el cliente espera obtener y verificar que dentro de los alcances de la consultoría se expresen claramente.

# IDENTIFICAR

Reconocer el propósito de la organización, su situación actual, entorno, hitos y patrones.





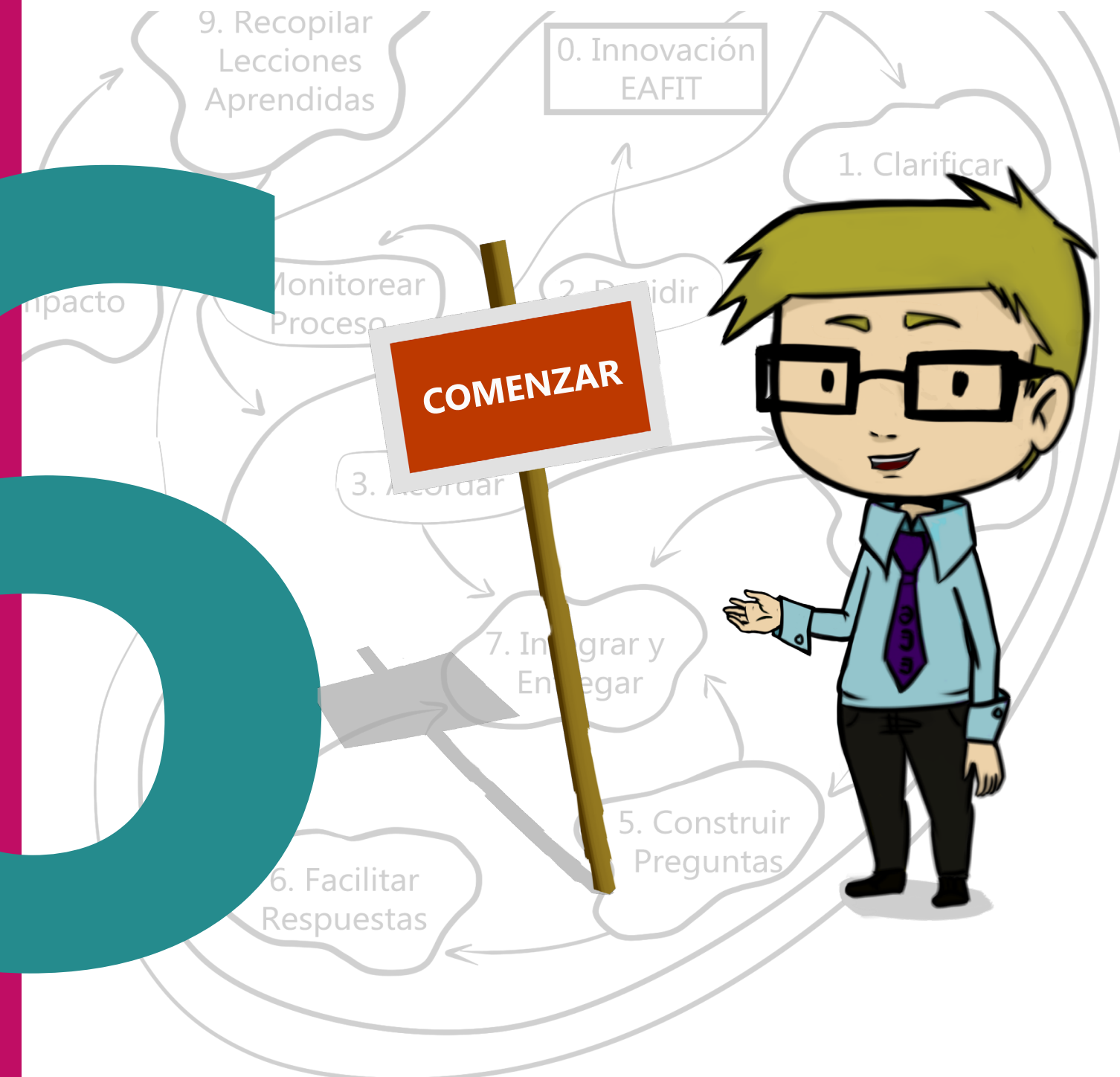
# CONSTRUIR PREGUNTAS

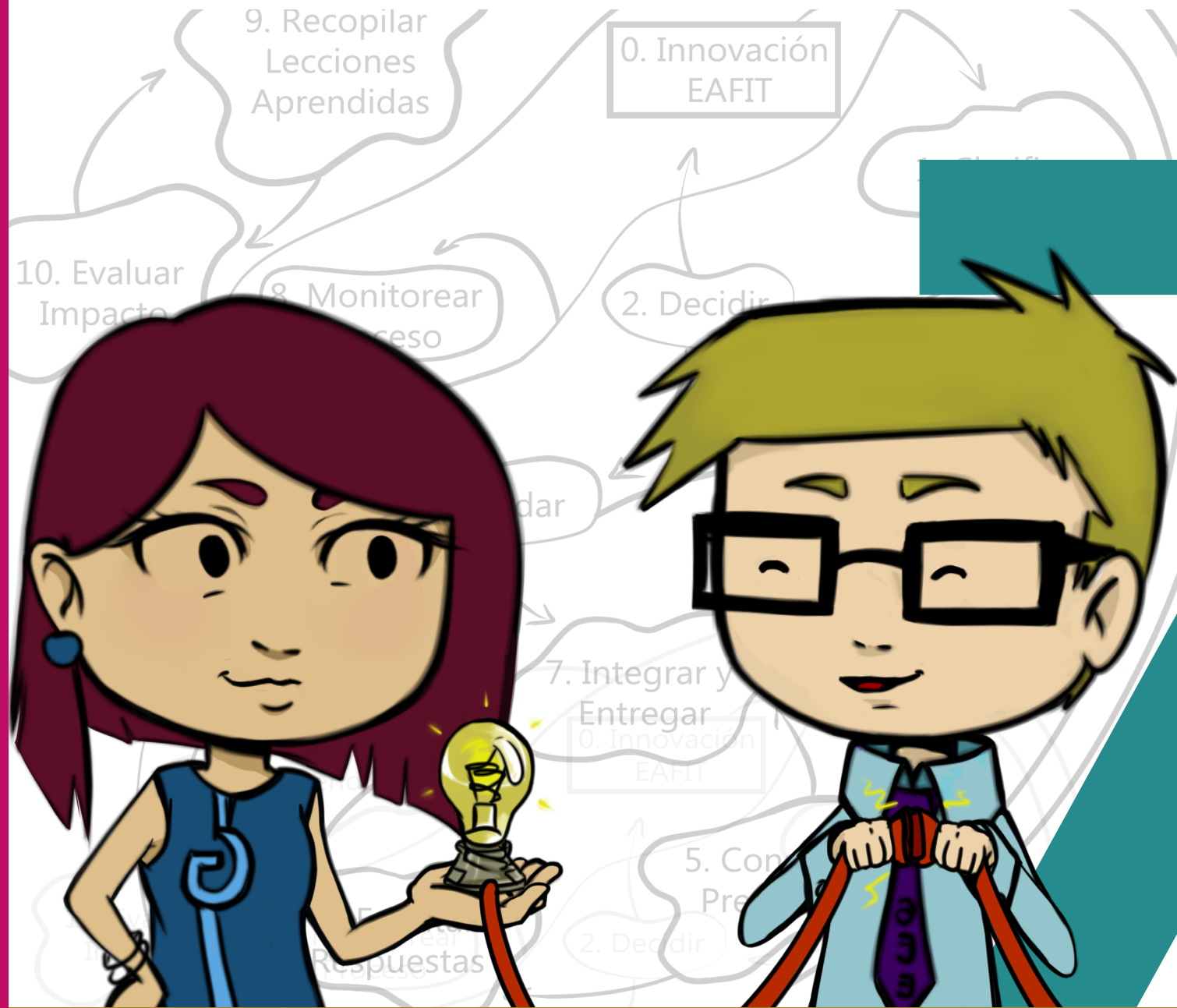
En cada momento de la consultoría identifico los objetivos generales y específicos y propongo preguntas que ayuden al grupo de participantes a encontrar en ellos mismos las respuestas que construyan el camino para el logro de los objetivos planteados.

# FACILITAR RESPUESTAS

Preguntar, acompañar y co-monitorear.

# E



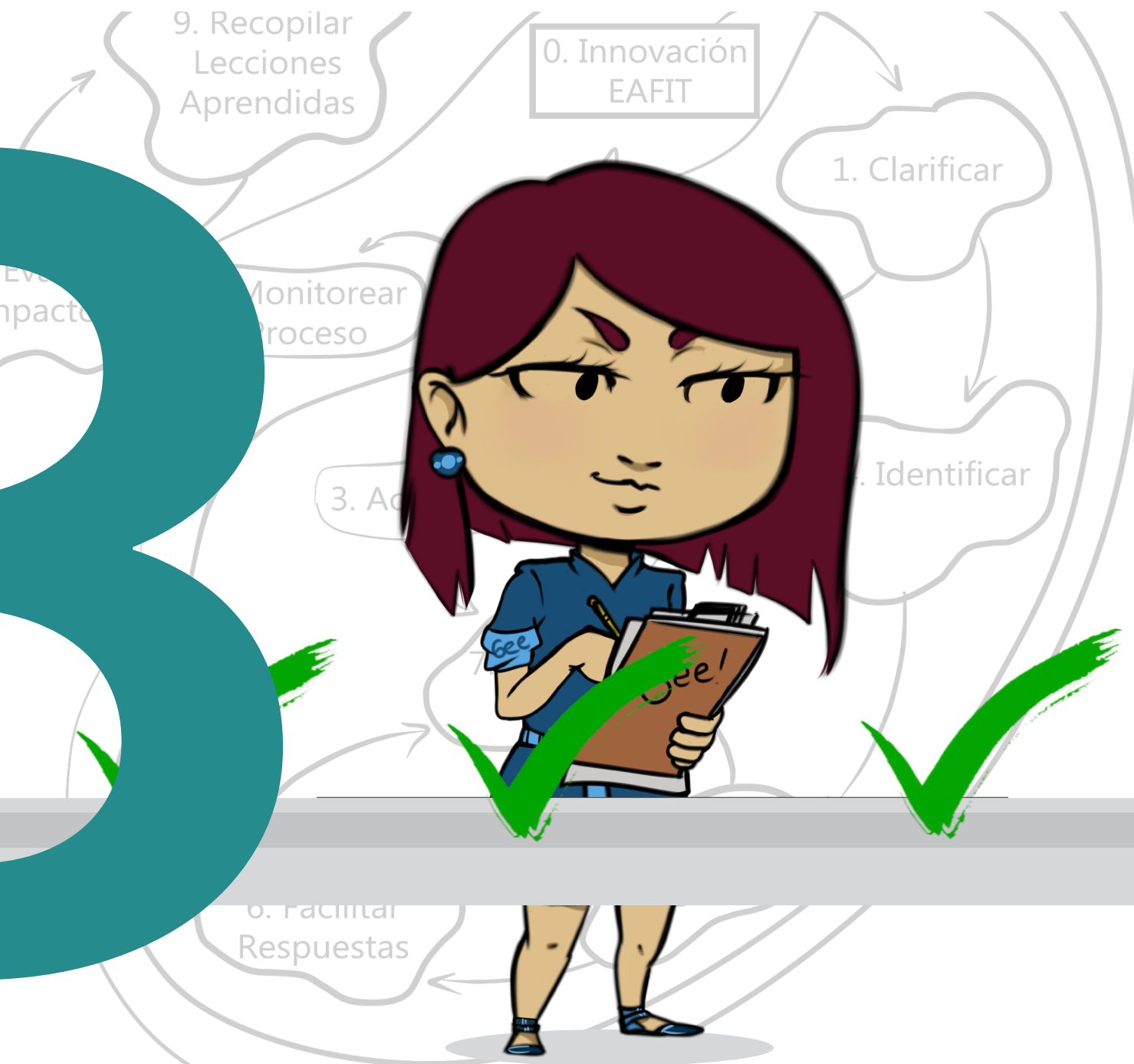


# INTEGRAR Y ENTREGAR

Integrar las etapas Acordar, Identificar, Construir preguntas, Facilitar respuestas con el fin de entregar los insumos para el informe al cliente y el monitoreo del logro de los objetivos y el cumplimiento de la propuesta de valor.

# MONITOREAR EL PROCESO

Entender la consultoría como un continuo en el cual toda acción debe acercarnos al cumplimiento de los objetivos. La labor del equipo consultor será mantener, en todo momento, una posición crítica sobre el trabajo que los lleve al cumplimiento de la propuesta de valor.

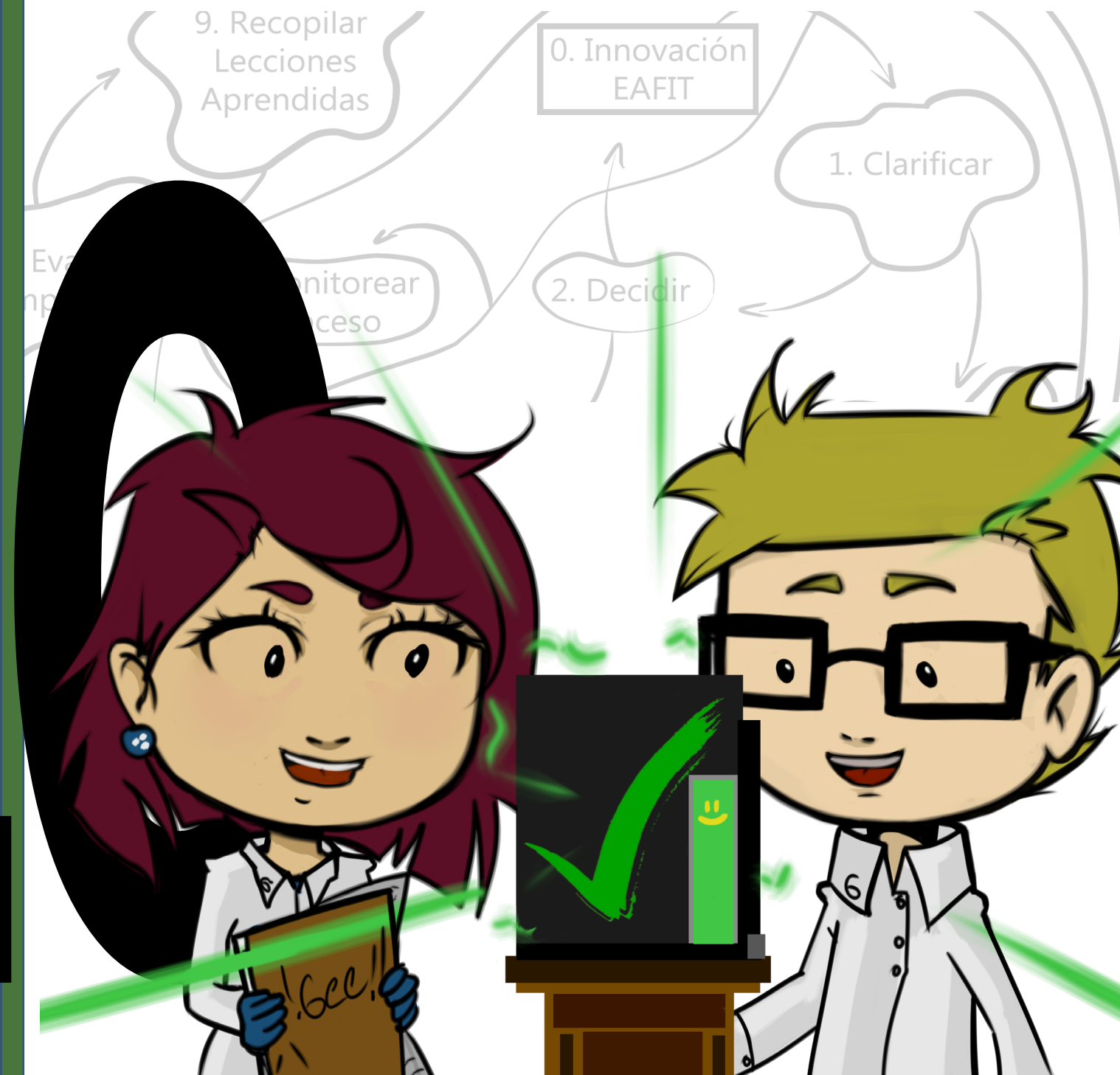




# EVALUAR EL IMPACTO

Estimar el grado de cumplimiento de objetivos, propuesta de valor y expectativas del cliente a través de los indicadores de impacto definidos al inicio del proceso.

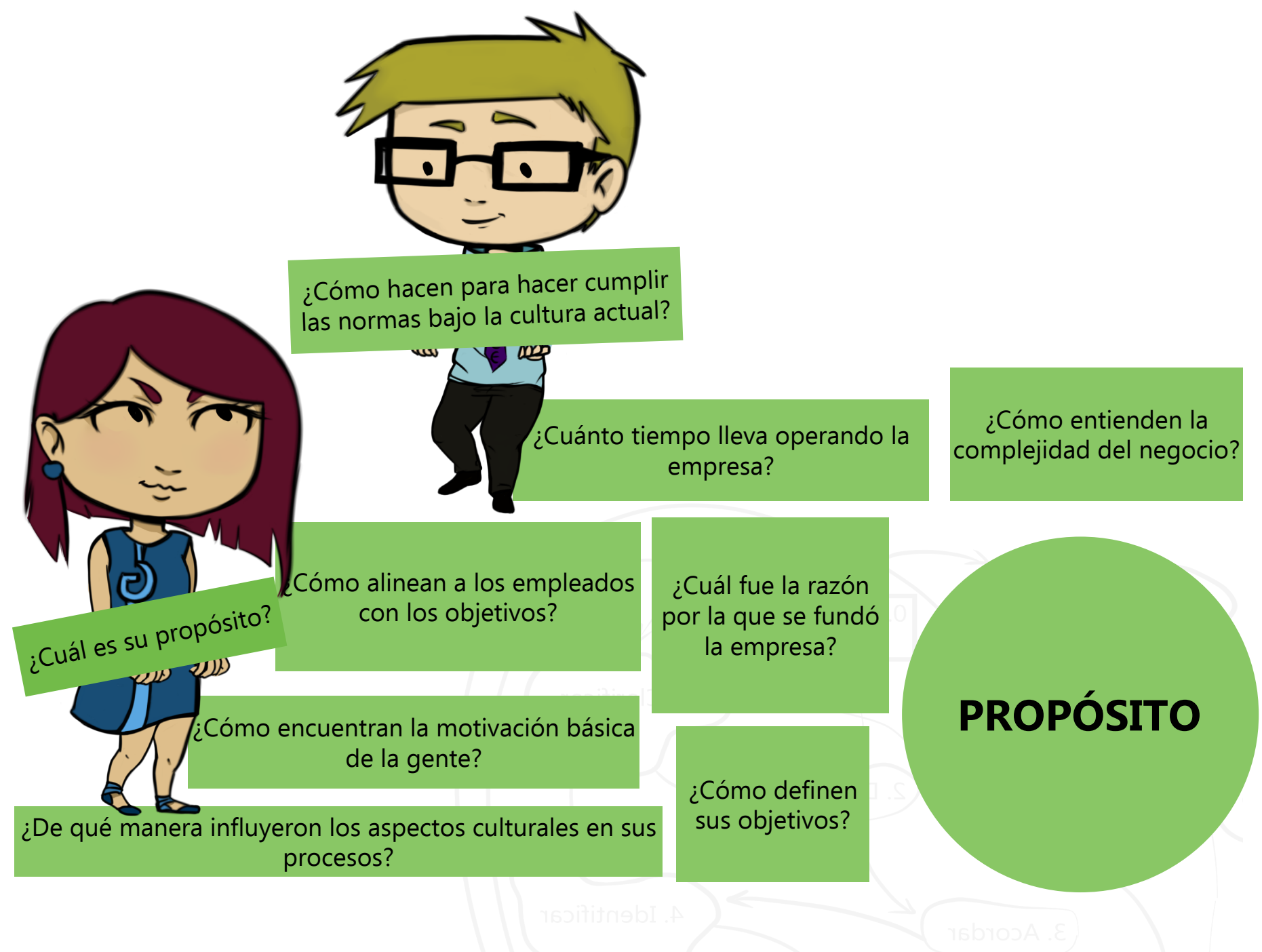
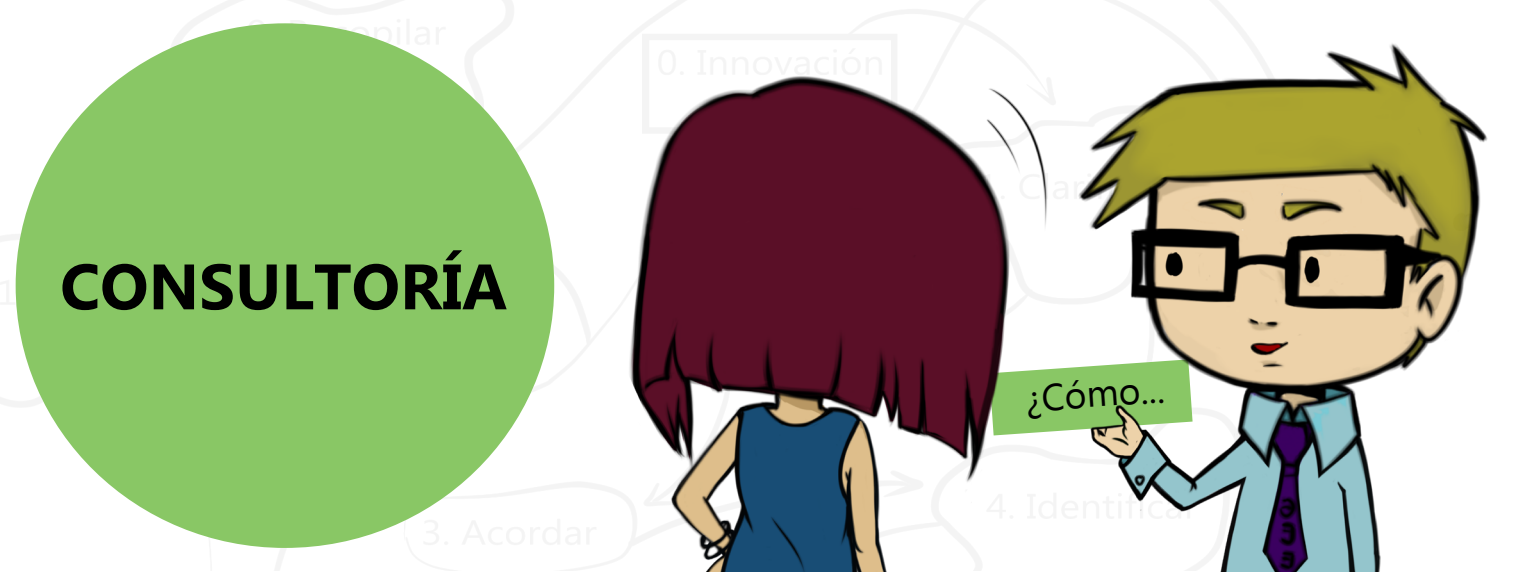
# 1



# PREGUNTAS GUÍA

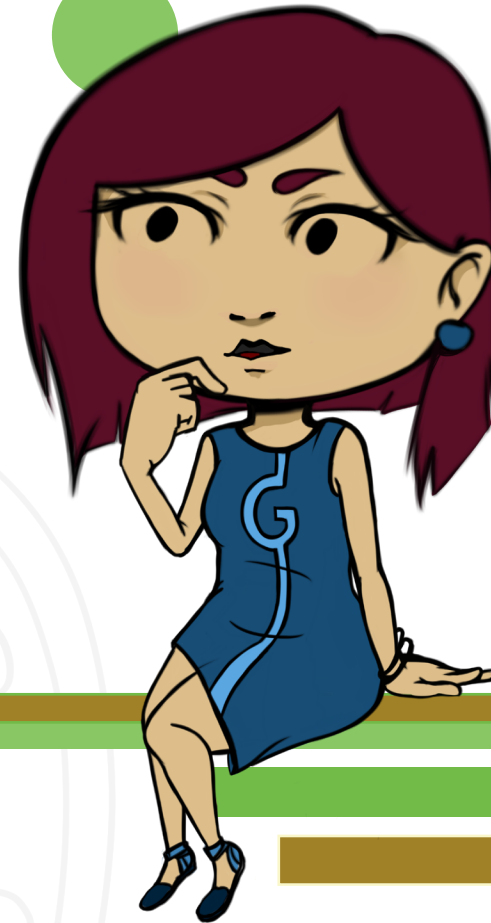
Estas preguntas se diseñaron pensando en el equipo consultor, es decir, no necesariamente deben hacerse de manera literal a los clientes. La intención es que el equipo tenga claridad sobre los temas o aspectos que debe tener en cuenta para entender la organización como un todo. Hay preguntas que parecen repetitivas, pero la idea es ser reiterativos con temas que se consideran esenciales.

- ¿Cuál es su mayor problema hoy?
- ¿Qué lo llevó a solicitar una consultoría?
- Plantear el proceso por etapas de crecimiento
- ¿En qué consiste su negocio (producto, servicio, diferenciadores del modelo de negocio, socios, segmentos de clientes, fuentes de ingreso y grupos de interés)?
- ¿Cuáles son los puntos de contacto dentro de su empresa con los que podemos trabajar los temas?
- ¿Cuáles son sus expectativas de esta consultoría?
- ¿Cómo lograríamos medir si alcanzamos el objetivo?
- ¿Quiénes son los actores clave en la toma de decisiones?



- ¿Cómo definen sus negocios?
- ¿Cómo identifican oportunidades de negocio?
- ¿Cuál es el negocio en el que están?
- ¿Quién es su cliente?
- ¿Cuál es el modelo de negocio?
- ¿Cómo implementan el modelo de negocio?
- ¿Cómo viabilizan una idea de negocio?
- ¿Qué factores se deben tener en cuenta para saber si un cambio en el negocio es justificado?
- ¿Cuál es la segmentación del mercado?
- ¿Cuáles son las diferentes aristas del cliente: usuario, comprador, influenciador, pagador?
- ¿A quién se le genera valor?
- ¿Cuál es el valor que se genera y cómo es percibido por el cliente?

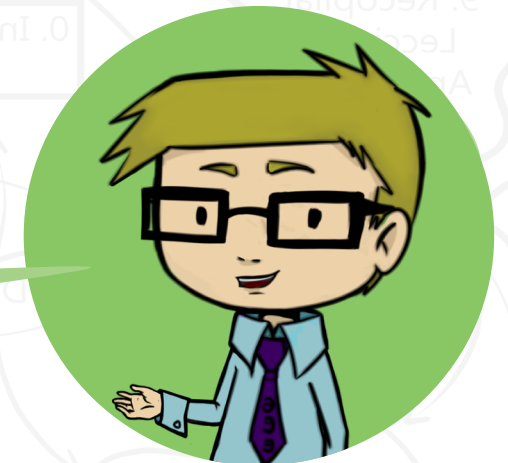
## ESTRATEGIA DE NEGOCIO



## ESTRATEGIA DE NEGOCIO

- ¿Cómo definen su propuesta de valor?
- ¿Cuál es su estrategia base, antes de exportar?
- ¿Cómo definen la estrategia de negocio?
- ¿Cuál variable de su entorno externo tiene más presente en su día a día?
- ¿Qué competencias actuales o futuras le facilitan entregar esta propuesta de valor?
- ¿Por qué cree que el cliente debería seleccionarlo a usted y no a un competidor?
- ¿Cuál es su punto de equilibrio?

Parte del rol del consultor es ayudar a la empresa a realizar las preguntas correctas.





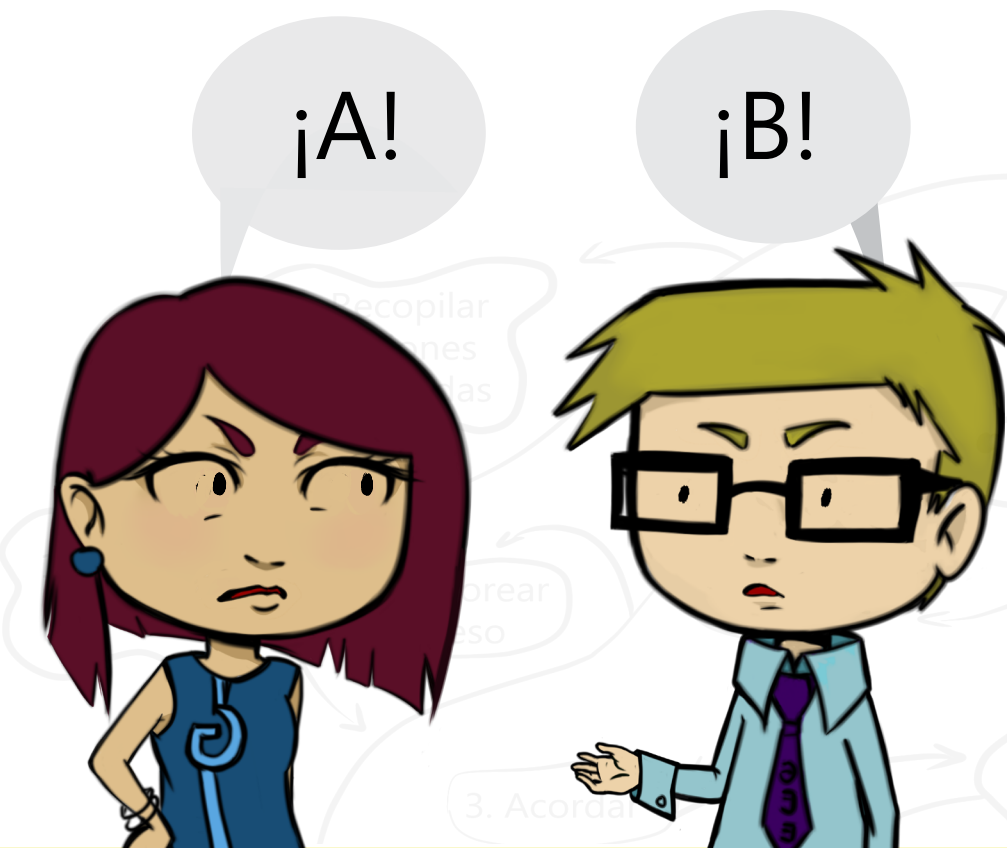
# SUGERENCIAS

Es importante tener en cuenta las posibles molestias o frustraciones del cliente con la consultoría dadas sus experiencias anteriores:

Dolores o frustraciones, lo que al cliente le podría molestar:

## LEGITIMIDAD Y ACTITUD DEL CONSULTOR

- Malas experiencias en consultorías previas



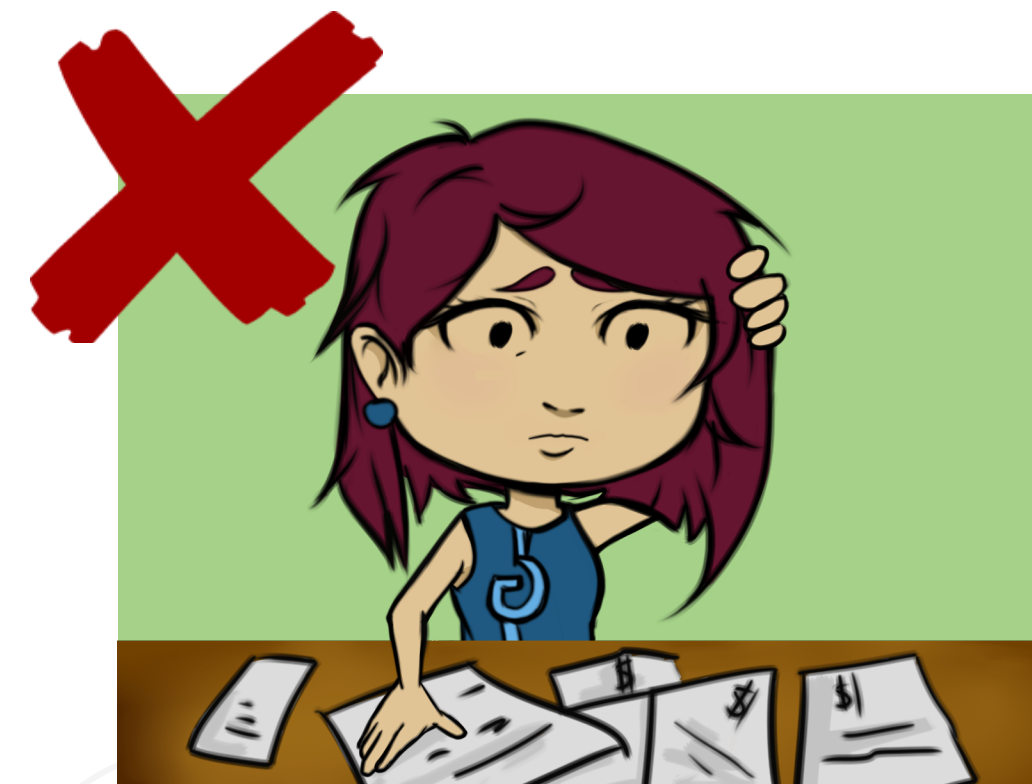
### RIESGOS

- Incapacidad para generar repuestas
- No conocer las expectativas de otros grupos de interés

### CONTENIDOS

- Carácter del recibido
- Toma de decisiones
- Cansancio emocional

- Confusión frente al negocio
- Tensión por presión del mercado y tendencias
- Ansiedad por ventaja competitiva
- Problemas de ego y credibilidad



### ¿CÓMOS?

- Dar oportunidad de expresión de ideas y participación de distintos actores
- Contextualización
- Tener reflexividad
- Tener claro qué podemos hacer y qué no.
- Tener claridad sobre lo que quieren los clientes
- Cumplimiento de plazos
- Manejo confidencial de información
- Formación de otros consultores, sucesión
- Trabajar con pasión

# SUGERENCIAS

Además de las posible molestias, también conviene reconocer las ganancias esperadas o sueños del cliente con la consultoría:

Ganancias o sueños, lo que el cliente podría esperar de la consultoría

- Legitimidad y actitud del consultor
- Seguridad
- Definición de la pregunta
- Rigor académico, conocimiento pertinente y actualizado (por acudir a una consultoría en una universidad)

## CONTENIDOS

- Posibilidades externas
- Capacidades internas

## CARÁCTER DEL ENTREGABLE

- Información veraz y oportuna
- Respuestas
- Mapas y brújulas (relación de información y criterios de orientación)
- Replicabilidad
- Transferencia de conocimiento



- Claridad en elecciones y renunciaciones

## CARÁCTER DEL RECIBIBLE

- Tranquilidad
- Consciencia del riesgo
- Claridad
- Criterio
- Creatividad
- Validación
- Calmar sensación de control
- Mejora la comunicación
- Activa las conversaciones
- Manejo de la incertidumbre
- Tiempo para pensar
- Espacio para crear
- Mirada de largo plazo
- Reconocimiento



# COLABORADORES

Alejandro Rozo Villegas

Ana María Naranjo Alzate

Andrea Jaramillo Ramírez

Diana María Londoño Correa

Diego Alberto Benítez Valencia

Diego Gómez Martínez

Erika Klinkert Velásquez

Gina María Giraldo Hernández

Gustavo Antonio García Cárdenas

Hernán Gómez Calderón

Jorge Iván Vélez Castiblanco

Juan Camilo Maya Vásquez

Juan Felipe Hernández Zuluaga

Juan Manuel Pulido Marulanda

Lina Luz Hernández Hernández

Luz María Rivas Montoya

María Andrea de Villa Correa

Olandy Naranjo Rivera

Paula Andrea Salas Flórez

Ricardo Delgado Restrepo

Santiago Arboleda Ramírez

## MONITORES

David Ortega Ramírez

Maria Isabel Peña Toro

Sara Velásquez Posada

