



Autor: **Joan-G. Espinosa Guarnerio**

[ESE-Consulting](#)



Consultor de gestión empresarial
Master MBA
Profesor Mercantil

CONSULTORÍA ESTRATÉGICA:

La importancia del Plan de Empresa para cualquier proyecto empresarial

ÍNDICE

1. [BENEFICIOS QUE REPORTA](#)
2. [DIFERENCIA ENTRE LA CONSULTORÍA ESTRATÉGICA Y LA CONSULTORÍA TRADICIONAL](#)
3. [DEFINICIÓN](#)
4. [¿QUIÉN LA NECESITA?](#)
5. [¿EN QUÉ CONSISTE?](#)
6. [¿QUÉ OBJETIVO PERSIGUE?](#)
7. [¿CÓMO SE DESARROLLA?](#)
8. [INTERACCIONES](#)



1. BENEFICIOS QUE REPORTA

Sencillamente: **LA POSIBILIDAD DE GENERAR MÁS BENEFICIOS CON UN RIESGO CALCULADO Y ACEPTADO.**

El análisis de la situación y del objetivo perseguido, el conocimiento de nuestras posibilidades industriales, económicas y humanas, la plasmación en “negro sobre blanco” de las acciones a emprender, la construcción de un plan estratégico en el tiempo, en los medios y en la forma y el conocimiento profundo de cual es nuestra posibilidad concurrencial, obviamente constituyen una base firme sobre la cual apoyarse.

A modo de ejemplo, la **Consultoría Estratégica** (y podemos demostrarlo por nuestra experiencia y los casos vividos):

- Salva a empresas de situaciones económicas complicadas y consigue su reflatamiento.
- También abre nuevos mercados nacionales e internacionales.
- Racionaliza los equipos humanos
- Propone el lanzamiento de nuevos productos o la eliminación de algunos obsoletos.
- Valora empresas.
- Ayuda en contratos joint-venture.
- Opera en todas las áreas de la empresa...

En definitiva **MAXIMIZA EL BENEFICIO.**

El mercado de la Consultoría Estratégica va dirigido a todos los sectores y a todos los tamaños empresariales. Desde PYMES hasta grandes empresas.

Con la ayuda de profesionales en la Consultoría Estratégica, la empresa podrá en todo momento tener el riesgo económico, comercial y productivo perfectamente calculado y acotado, sabiendo que partes humanas están implicadas en cada momento del proceso, conociendo en profundidad el entorno y **EL OBJETIVO QUE QUIERE CONQUISTAR.** Tendrá, en definitiva, todas las posibilidades a su favor para:

¡OBTENER EL ÉXITO DESEADO!

Internet y las nuevas tecnologías han causado una revolución en los años noventa en el campo de la gestión de la cadena de suministro, al poder mejorar los procesos de aprovisionamiento de las empresas, conocer en tiempo real de stocks para saber anticipar los pedidos a proveedores, y así, hacerlas más competitivas.



2. DIFERENCIA ENTRE LA CONSULTORÍA ESTRATÉGICA Y LA CONSULTORÍA TRADICIONAL

Me dijo una vez el director de una importante sucursal bancaria: “España es el país de los Consultores, todos sois Consultores”.

Bien mirado, es verdad. Cualquier gestoría administrativa añade en su rótulo “consultoría”. Hay consultores de “imagen” como peluqueros o modistos, consultores de diseño, de interiorismo, consultores ópticos, consultores de moda, incluso consultores dentistas.

No es de extrañar por tanto, que en España el número de consultorías (o “pseudo-consultorías”) superen las 35.000.

¿Sabrá un gestor administrativo, que lleva perfectamente contabilidades, nóminas, pagos a Hacienda y SS.SS., ser capaz de analizar, proyectar y aconsejar **por escrito**, el Plan de Crecimiento de una empresa, por ejemplo?. ¿Sabrá calcular el Pay-Back en cantidad y tiempo? ¿Sabrá orientar al empresario en un estudio de mercado real, nacional e internacional? ¿Conocerá en profundidad las necesidades productivas, legales, de infraestructura humana, de informática, de capacidad económica, de logística, de canales de distribución o incluso de espacio físico que la acción necesitará? ¿Será capaz de plasmarlo en un Plan Económico a 3 o 5 años?

O simplemente se limitará a decirle al empresario: “Yo de usted compraría la máquina, porque así tendrá mayor producción”.

¿Ha analizado este “consultor” la realidad del mercado, de la competencia, la posición de la empresa en su mercado actual y en el futuro, ha investigado las fuerzas y oportunidades y las debilidades y amenazas que el interno y el entorno de la empresa conforman? ¿Tendrá capacidad para “mojarse” planteando soluciones como el reducir la gama de productos y cambiar la producción sobrante ociosa por producción de nuevos productos con mayor futuro?

¿Podrá conocer a fondo el estado real estratégico del portafolio de productos?

¿Podrá establecer un plan de tesorería a medio-largo plazo?

La diferencia entre el NO general y el SÍ, es:

LA CONSULTORÍA ESTRATÉGICA PUEDE Y DEBE DAR RESPUESTAS SEGURAS Y PUNTUALES A LAS PREGUNTAS ANTERIORES.

Y no le demos más vueltas...!!!



3. DEFINICIÓN

Por CONSULTORÍA ESTRATÉGICA se entiende el apoyo externo de un grupo de Profesionales hacia un Emprendedor, que desea cambiar o mejorar el rumbo de su empresa, trabajando desde el punto de vista de que aquella es un TODO, en el que partiendo de los estudios de base internos y externos, se pueda desarrollar un Plan Estratégico a futuro razonable que **mejore sustancialmente la situación actual y se maximicen los beneficios.**

¿En qué se diferencia, pues, una Consultoría Estratégica de una Consultoría Tradicional?

En que la Consultoría estratégica analiza pormenorizadamente cada uno de los departamentos y secciones y ofrece soluciones en base a la sinergia global y a la interacción de todos ellos. Por eso nos referimos a la Empresa como un TODO.

Si pensamos aumentar las ventas, no podremos solamente ofrecer al cliente empresario la solución de poner más vendedores, o buscar nuevos mercados, o lanzar nuevos productos, por buenas que estas soluciones sean.

Nosotros miramos más allá: ¿Cómo afectará un aumento de ventas a la capacidad productiva? ¿Tenemos la capacidad necesaria? ¿Deberemos invertir en maquinaria? ¿Tenemos el dinero o la capacidad de crédito y endeudamiento necesarios? ¿Deberemos ampliar la superficie de los almacenes? ¿Deberemos ampliar nuestra red de ventas? ¿Será ésta propia, mixta o totalmente externa? Y así un largo etcétera.

He aquí la diferencia: Analizamos un todo, no una parte. Y nuestras soluciones serán para este TODO.

Porque el empresario tiene una visión global de su empresa y conoce los departamentos operativos y a las personas, sabe perfectamente que una decisión en un departamento concreto, puede afectar a muchos otros.

Y porque el empresario **muchas veces se encuentra solo** y no dispone del tiempo necesario para tomar las decisiones, **necesita profesionales que le ayuden en esa misión.**



4. ¿QUIÉN NECESITA UNA CONSULTORÍA ESTRATÉGICA?

- a) Empresas en situaciones económicas muy comprometidas (suspensiones de pagos o posibles quiebras).
- b) Empresas en situación de estancamiento o con escasos recursos económicos o técnicos para hacer frente a las situaciones del mercado.
- c) Empresas situadas en una zona cómoda, pero con problemas de crecimiento, bien sea por capacidades internas, bien sea por la competencia. Empresas con miedo al futuro, con mucha inseguridad.
- d) Empresas bien situadas, agresivas, que quieren avanzar en su progreso de participación de mercado y que cuentan con una cierta base de recursos técnicos y económicos, pero que desconocen el camino exacto o como plantearlo.
- e) Empresas muy sólidas que tienen claro cuál es su objetivo a varios años vista (3, 4 o 5), pero que necesitan la ayuda de un experto para que les analice y trace el método de actuación sin verse sometido a la presión del día a día interno .
- f) Empresas que quieren lanzar nuevos productos al mercado
- g) Empresas que necesitan una reestructuración interna.
- h) Empresas que buscan penetrar en mercados exteriores.
- i) Empresas en trámite de Fusión, Absorción.
- j) Empresas interesadas en Joint-Ventures
- k) Empresas en trámite de venta o cierre.

Existen obviamente otros casos y en muchos de ellos variables cruzadas.

Si su empresa está dentro de alguna de estas definiciones previas, usted puede estar necesitando una **CONSULTORÍA ESTRATÉGICA**.

A MEJOR ESTRATEGIA, MEJOR EMPRESA Y MEJOR FUTURO.



5. ¿EN QUÉ CONSISTE?

Hacer un **estudio, planteamiento e implantación** de un plan estratégico, **para cubrir el área de necesidad empresarial**, tomando siempre la **empresa como un TODO**.

Acciones básicas para una CONSULTORÍA ESTRATÉGICA:

- a) Conocimiento exhaustivo del objetivo empresarial. Motivo de la necesidad de la Consultoría Estratégica.
- b) Análisis completo de la historia y presente de la Empresa.
- c) Estudio de la situación económica de la empresa
- d) Auditoría Contable.
- e) Auditoría Comercial.
- f) Auditoría de Producción.
- g) Valoración societaria
- h) Matriz D.A.F.O.
- i) Matriz B.C.G.
- j) Análisis estadísticos.
- k) Análisis del sistema de comercialización. Estudio de eficacia, coste y métodos alternativos.
- l) Estudios de Mercado
- m) Mercados exteriores.
- n) Envase y embalaje.
- o) Publicidad y promoción.
- p) Cálculo del "Budget" publicitario.
- q) Estudio de las alternativas para obtener una mejora competitiva
- r) Identidad visual e Identidad conceptual
- s) Capacidad productiva
- t) Análisis de la calidad
- u) Circuitos productivos
- v) Análisis sistemas I+D
- w) Estudio de la Logística
- x) Análisis de stocks
- y) Estudio de la estructura humana y sus costes. Saturación/Eficacia.
- z) Planes de estudios, carrera y retribución.
- aa) Cambios organizacionales. Organigramas. Definición cargos, responsabilidades y funciones.
- bb) Descripción de decisiones estratégicas. Camino crítico. Plazo de ejecución. Puesta en marcha de las decisiones. Seguimiento e implicación.
- cc) Confección de los diversos "Tableaux de Bord" para el control empresarial.
- dd) Confección del manual resumen de la Consultoría, con especificación de las áreas trabajadas, soluciones adoptadas, previsiones económicas y manual de utilización posterior.

Esta relación bastante exhaustiva de las tareas realizables, no significa que deba ser implantada en todos y cada uno de los casos.

En algunos, el empresario solamente necesitará una actuación sobre una parte de las tareas descritas y en otros, quizás se deba incorporar, instrumentalizar e implantar otras acciones no descritas anteriormente.

Además la Consultora deberá vincularse a la empresa para la puesta en marcha de los proyectos y para su seguimiento posterior.



6. ¿QUÉ OBJETIVO PERSIGUE?

Uno primordial y básico:

LA TOMA DE DECISIONES LÓGICAS PARA ALCANZAR EL OBJETIVO EMPRESARIAL, MINIMIZANDO LAS POSIBILIDADES DE ERROR Y MAXIMIZANDO LAS POSIBILIDADES DE ÉXITO.

Dicho esto así, parece que estemos hablando de la “panacea” o de que los que nos dedicamos a la Consultoría estratégica somos increíbles.

Pues: **SÍ**. No hay lugar para la falsa modestia. Nosotros nos remitimos a los hechos y nos responsabilizamos de nuestros consejos.

Una Asesoría Estratégica **NO PUEDE COMETER FALLOS**. Debe ser exacta y contundente. Basada en posibilidades reales y no quiméricas.

Cuando a un empresario debemos aconsejarle un cierre empresarial, aparte de indicarle el camino y forma menos costoso y mejor legalmente, debemos tomar conciencia de nuestra afirmación.

Cuando a un empresario le aconsejamos “que vaya a todas” en una determinada acción empresarial, sabemos que estamos jugando con el dinero de alguien que ha depositado su confianza en nosotros y que por ello nosotros somos también partícipes del éxito o fracaso.

De ahí la conveniencia de una implicación posterior de seguimiento.

Una CONSULTORÍA ESTRATÉGICA bien hecha, ha de conducir a la consecución de los objetivos previstos.



7. ¿CÓMO SE DESARROLLA?

Mediante la implicación absoluta de las dos partes: Empresa y Consultor, en una estrecha promesa de colaboración “a corazón abierto”.

La Empresa no podrá ni deberá ocultar o retener información a la Consultora. Toda información será válida y debe ser real. Toda la empresa se deberá implicar en la explicación a la Consultora sobre todos los puntos que ésta necesite.

La Consultora no podrá callar los puntos oscuros o negativos que vaya encontrando. Partiendo siempre de la base de que es necesaria la sinergia de todos los departamentos, ésta irá preguntando a directivos, mandos intermedios o incluso personal auxiliar sobre los detalles que juzgue necesarios.

La Consultora presentará un breve análisis previo, en el que estimará a priori los procesos a desarrollar, el método a implantar, el tiempo necesario presencial, el tiempo de elaboración en gabinete y el coste de la Consultoría.

Una vez aceptado el Plan propuesto, ambas partes firmarán un contrato vinculante para la ejecución de la tarea de consultoría.

La Consultora irá rindiendo periódicamente cuentas de su labor, teniendo como interlocutor preferente al Empresario o persona en la que éste pueda delegar, o a un Consejo Consultivo llegado el caso.

La Consultora presentará por escrito los estudios realizados y las conclusiones extraídas, así como la decisión parcial o total que sobre cualquier aspecto ofrezca a la empresa.

Cada decisión ofrecida podrá ser aceptada o rechazada por la empresa.

Una vez se acepte una decisión, se intentará establecer un “timing” de aplicación, en función de los departamentos afectados, de la legislaciones o del tiempo necesario para la ejecución de las acciones.

Los Consultores deberán, durante el tiempo en que dure su intervención, considerarse verdaderamente **“PARTE DE LA EMPRESA”** y la empresa actuar recíprocamente.

Señalamos nuevamente **LA NECESIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO, LA COLABORACIÓN DE TODOS Y EL ACCESO A CUALQUIER INFORMACIÓN POR PARTE DE LA CONSULTORA.**



8. INTERACCIONES

Del mismo modo que decimos que el cuerpo humano es un todo interrelacionado, así también la empresa lo es.

Hemos incidido ya varias veces sobre el concepto **LA EMPRESA COMO UN TODO**.

El solo hecho de lanzar un nuevo producto al mercado, de comprar una nueva máquina, de cambiar un sistema informático, de ampliar nuestro mercado, de buscar el apalancamiento financiero, y así un largo etcétera, supondrá una interacción entre más de un departamento como mínimo. Y eso sin contar a la propia Dirección General.

En cualquier caso anterior intervendrán:

- a) I + D
- b) Departamento de Producción
- c) Departamento Comercial
- d) RR.HH.
- e) Compras
- f) Logística
- g) Administración/Finanzas
- h) La Dirección General estará al corriente de los pasos de cada parte implicada y tendrá la tarea más difícil: Tomar la decisión final.

**Así pues, vemos como una sola acción implica a toda la empresa.
La empresa es un TODO INTERACTIVO.**

Si desea que le asesoremos sobre la conveniencia de realizar un plan estratégico de empresa para su negocio y sobre cómo realizarlo, consúltenos (haga clic [aquí](#)).



ESE-Consulting es una empresa especializada en la consultoría para la gestión estratégica de la empresa y su dedicación abarca todas las áreas relacionados con la gestión empresarial: marketing, finanzas, jurídico, logística, producción, comercio exterior.