

Comportamiento ético. Los consultores deben conducirse siempre de una manera ética para mantener la buena reputación de la pequeña empresa que aconsejan la profesión.

5. Costos y honorarios

En el cálculo de los costos y precios de los servicios de consultoría esencial a partir de una definición exacta de los servicios por los que se puede cobrar al cliente. Si sólo generan ingresos los servicios por los que se puede cobrar un precio, cualquier otro servicio y actividad de la organización consultiva tendrá que financiarse con cargo a esos ingresos.

5.1 Cálculo de costos de los servicios facturables

5.1.1 Cálculo del tiempo

El primer paso para calcular el costo de una intervención es el cálculo del tiempo necesario para realizarlo. Este cálculo se basa en un plan de la misión asignada y en las estimaciones del tiempo necesario para cada tarea concreta. Unas estimaciones seguras del tiempo sólo se pueden hacer si el plan de trabajo asignado es lo suficientemente preciso y detallado. Por ejemplo, sabemos que, al planificar la fase de diagnóstico de la intervención, el consultor puede elegir entre diferentes técnicas de recopilación de datos. El tiempo que exigen las diversas técnicas puede ser muy diferente.

Hace falta considerable experiencia a fin de evaluar correctamente el tiempo necesario para efectuar todas las tareas y fases de un contrato de consultoría. Esa evaluación suele efectuarla los miembros de categoría superior de la organización consultiva, que tiene a su cargo funciones de planificación y supervisión. Algunos consultores disponen de sus propias tablas de datos indicativos sobre los tiempos a las que pueden remitir al planificar un trabajo, esos datos se deben de aplicar teniendo en cuenta las condiciones específicas de cada intervención y cada cliente.

Hay casos en que es difícil evaluar con precisión el tiempo, por no decir imposible. Dos tipos de situación son particularmente comunes:

En primer lugar, la persona que evalúa el tiempo puede carecer de experiencia en la esfera de la consultoría o el trabajo que se ha de realizar puede ser nuevo, incluso para un consultor experimentado. En ese caso el consultor debe de tratar de obtener información sobre el tiempo necesario de situaciones comparables, por ejemplo de otros consultores. De lo contrario, en lugar de comprometerse a completar el trabajo en un número fijo de días, se indicará sólo el tiempo aproximado y sugerirá un acuerdo más flexible al cliente.

52

En el segundo caso concierne a las tareas asignadas en que las fases iniciales puedan clasificarse con precisión, pero las fases sucesivas sólo se pueden prever de modo aproximado. Normalmente, el consultor debe poder hacer una evaluación precisa del tiempo necesario para la fase de diagnóstico, una evaluación aproximada para la planificación de las medidas que se han de adoptar y sólo una indicación preliminar para la fase de ejecución. Esto es comprensible, debido al número de factores que es probable que influyan en la ejecución. En estos casos, tal vez sea preferible utilizar un método gradual para evaluar el tiempo y los costos de un trabajo. Para la fase que la duración y el volumen de trabajo necesario son poco claros al comienzo de la tarea, sólo se darán datos de orientación. Los clientes que entienden la índole de la consultoría aceptarán un acuerdo de este tipo.

5.1.2 Cálculo del costo del tiempo de consultoría.

Se tiene la tendencia a ser lo más preciso posible al medir los gastos del personal de una intervención asignada. El costo del tiempo de actuación de los consultores se tratará, en consecuencia, como un costo directo del personal en cualquier caso. El costo de la supervisión y el control del trabajo, así como diversas actividades de apoyo técnico administrativo, se podrá considerar como costos directos indirectos y la dependencia de consultoría tendrá que decidir cuál será la forma más apropiada.

Si se asignan proyectos diferentes por categorías de consultores, es posible calcular e indicar el tiempo y precio correspondientes a cada categoría por separado, con el fin de que el cliente sepa cuánto tiene que pagar por los consultores subalternos, los de categoría intermedia, los superiores y los muy experimentados por los servicios directos que se presenten a su empresa. Como sabemos las diferencias de honorarios pueden ser considerables y el precio de una consultoría puede dispararse si una gran parte del trabajo es realizado por el personal más caro de la organización consultiva.

El tiempo total requerido para llevar a cabo un trabajo y el costo de este tiempo debe establecerse incluso si se aplica un método de determinación de los honorarios distintos de la tasa por unidad de tiempo. En ese caso, el consultor utilizará esta información como una información interna de gestión para decidir con qué clase y magnitud de honorarios podrá trabajar.

5.1.3 Otros gastos.

Los gastos distintos de los costos directos de mano de obra se pueden incluir en los honorarios (como gastos generales) o cobrarse de forma directa al cliente. Conviene dejar claramente establecido con el cliente, quien debe de saber con exactitud que tipo de gastos tendrá que reembolsar.

53

Gastos facturables o reembolsables clásicos son los gastos de viaje y las dietas de los consultores asignados a la realización de las tareas, y los servicios especiales que contraten (por ejemplo, ensayos, utilización de computadoras, impresito, compra de equipo especial, dibujo, comunicaciones a larga distancia y entrega de documentos). Además de enumerar estas partidas, puede ser necesario indicar los valores verbigracia, los gastos que los consultores prevén realizarán en su desplazamiento hasta y desde los locales del cliente y cuanto ha de pagar el cliente en concepto de dietas del consultor o para el transporte local durante la realización de la misión.

En la consultoría internacional estos gastos facturables pueden ser bastantes elevados, y llegar hasta un 25 a 30 por ciento de descuento de los honorarios. Pues incluso preverse una asignación para viajes alojamiento de familiares, si el consultor tiene que trabajar en el extranjero durante un largo periodo. Los gastos definidos como facturables no son parte de los honorarios del consultor, sino una partida adicional separada en el presupuesto total de la intervención asignada y en las facturas presentadas al cliente.

La mayoría de los consultores pedirán al cliente un reembolso de esos gastos sin pagar ningún gasto en general adicional o sobrecarga, pero algunos consultores añadirán de un 10 a un 20 por ciento de sobrecarga para cubrir sus gastos administrativos.

5.2 Consideraciones de equidad de políticas comerciales

Es fácil entender que ninguna de las técnicas examinadas pueden garantizar una precisión y objetividad absoluta de la remuneración por el trabajo realizado y por los resultados obtenidos. Siempre habrá un elemento de incertidumbre y de criterio subjetivo, que puede o no ser correcto y equitativo. A pesar de los procesos logrados en las técnicas de medición, la fijación de los honorarios y la presentación de facturas por los trabajos de consultoría profesional siguen siendo una cuestión de honradez y confianza, además de ser un asunto de medición y control.

Los consultores y sus asociaciones son conscientes de las dos caras de la facturación. Sus preocupaciones se manifiestan en los códigos de conducta, que tienden a prestar considerable atención a las técnicas de facturación consideradas como ética, al igual que a las prácticas no recomendadas o abiertamente prohibidas por la profesión.

5.3 Facturación a los clientes y cobro de los honorarios.

Las empresas profesionales facturan a los clientes y cobran sus honorarios como las demás empresas. No obstante, pueden afrontar problemas adicionales con

ciertos clientes, si estos están seguros de que están pagando el precio justo y que el consultor ha cumplido lo prometido. Esto afirma lo importante que es la claridad y la coherencia al negociar la intervención que se ha de realizar y al informar al cliente acerca de los honorarios y la práctica de facturación.

Las facturas se deben emitir tan pronto como se dispone los registros del trabajo realizado y de los gastos efectuados. Esto pone de relieve la importancia del funcionamiento seguro y sin problemas de la administración

5.3.1 Datos que debe incluir la factura

Las facturas deben de ser tan detalladas como sea necesario para evitar cualquier error o pregunta inútil del cliente. El cliente debe saber exactamente lo que se le esta cobrando y por que. Debe poder remitirse al contrato (o a las condiciones adjuntas a este), si se quiere que no conciba ninguna duda. No debe encontrar ningún cargo no previsto en una factura, por ejemplo ningún cargo por un servicio o unos suministros que considerara se debían proporcionar con los honorarios convencidos. En el recuadro 26.1 se indica la información que normalmente ha de figurar en una factura.

- Numero de la factura
- Periodo abarcado
- Servicios prestados (enumeración, fechas, volumen de trabajo correspondiente a cada consultor)
- Tarifas de los honorarios y costo global
- Gastos facturados por separados de los honorarios
- Cuando se ha de efectuar el pago
- Como se ha de efectuar el pago (moneda, método de pago, numero de cuanta)
- A quien contactar para solicitar información
- Fecha de expedición de la factura
- Nombre, dirección, números de teléfono y de fax del consultor
- Firma y formulas de cortesía

5.3.2 Destinatario y entrega de la factura

Surgen problemas si el consultor no sabe a que departamento o persona debe dirigir la factura. Es fácil que esto suceda en grandes empresas y en servicios públicos. En consecuencia, el consultor debe averiguar que sucede realmente con la factura cuando se entrega y asegurarse de que reciben copias de éstas las personas apropiadas. A veces puede ser aconsejable entregar la factura en personas. Sin embargo, no hay razón para que le consultor deba hostigar a los servicios financieros de las organizaciones que se sabe pagan sus facturas correctamente.

5.3.3 Periodo de cobro

¿Cuál es el periodo de cobro normal en los servicios profesionales? En la mayor parte de los países los consultores solicitaran que se les pague en un plazo de 30 días y confían en que recibirán el dinero a más tardar en 45 días. Puede haber diferencias de un país a otro y en las consultorias internacionales los pagos se demoran a veces varios meses.

Obviamente, los pagos recibidos con retraso suponen una carga adicional para el consultor. Son pocos los consultores que se pueden permitir conceder un crédito sin intereses a sus clientes.

A un cliente en demora se le debe dirigir un recordatorio costes, por ejemplo remitiéndole una copia de la factura con un a indicación de que quizás se ha perdido el original. Si el consultor cree que puede haber un problema, sería prudente contactar al cliente personalmente y averiguar la causa de falta de pago. Esto se puede llevar acabo durante la visita de un supervisor, si la misión asignada de consultoría sigue en marcha. Un recordatorio discreto es posible que baste.

Si un cliente sigue sin pagar, quizás haya que retirar al equipo de consultoría. En este caso, se dirá claramente al cliente que medidas intenta adoptar el consultor para cobrar sus honorarios.

5.4 Formalización del servicio del consultor

Los clientes deben ser adecuadamente informados acerca de los honorarios y métodos utilizados para calcularlos. No debe tener motivo alguno para sospechar que se les cobran honorarios exorbitantes y que el consultor quiere ocultarles un beneficio injustificable. Los clientes no esperan que los consultores proporcionen un servicio de alta calidad por un precio reducido. Muchos clientes recetan incluso de los consultores baratos. No obstante, la consultoría es costosa y los clientes tienen derecho a saber por que lo es y que están pagando.

Hasta cierto punto, decidir cuando y como se han de comunicar los honorarios a clientes es una cuestión de táctica y de tacto. Algunos clientes formulan la pregunta de modo directo en su primera reunión con el consultor, y se les debe dar una respuesta igualmente directa. Otros hacen observaciones en las que manifiestan sus temores o muestran ignorancia acerca de los honorarios de los consultores y de su justificación.

En el momento oportuno, el consultor debe decirle al cliente cuales son sus honorarios normales y cual es su forma de cobro por el trabajo realizado. Si el cliente solicita más información, el consultor debe explicarle la estructura de los honorarios. Esta información general debe facilitarse en una etapa relativamente

56

6.1.5.4 Negociación de la propuesta

El cliente puede estar interesado en utilizar los servicios del consultor, pero quizá no le satisfaga algunos aspectos de la propuesta. Por ejemplo, considerar (el cliente) que puede desempeñar un papel más activo del previsto por el consultor y ocuparse personalmente las diversas tareas que no requieren el empleo de un experto externo costoso, o desea sugerir un calendario distinto. Es normal revisar esos y otros aspectos técnicos análogos de la propuesta y de hacer cambios si el consultor está en condiciones de modificar su enfoque.

En lo referente a los honorarios, muchos consultores insisten en que sus honorarios representan un precio justo por servicio profesional de alta calidad y que, por tanto, no son negociables. A veces se aceptan un margen mínimo de negociación en los países donde, entre otros factores, el cliente

3

temprana de la negociación de la intervención, para evitar desilusiones en un momento posterior.

En particular, si el cliente cree que los honorarios normales de consultor son demasiados elevados, ello debe saberse antes de que se inicie un examen de diagnóstico preliminar y elaboración de una propuesta detallada. Por otra parte, puede ser una táctica preferible demostrar la competencia profesional, e interés autentico y una buena comprensión del negocio del cliente antes de empezar a hablar acerca de los honorarios.

Independientemente de la táctica elegida, existe una regla general: El cliente debe ser informado acerca de los honorarios, o de la base de los honorarios que van a cobrar, antes de que se inicie el trabajo.

57

En algunos países, las prácticas contractuales de los servicios profesionales están bastante bien definidas y se dispone de diferente bibliografía al respecto. En muchos otros piase no sucede así. Por ese motivo, un consultor que lleva acabo esa labor en el extranjero debe buscar una solución de transacción entre lo que es habitual en su país de origen y lo que exige la ley y la practica del país del cliente.

Las tres formas principales de concertar un contrato son el acuerdo verbal, la carta de acuerdo y el contrato escrito, sé enumerar los aspectos de las tareas de consultoría que normalmente se hace referencia en el contrato. Estos aspectos no representan secciones de un contrato uniforme, da do que existen diversas variaciones posibles.

En la carta puede indicar nuevas condiciones que modifiquen o complementen la propuesta del consultor. En este caso, el consultor, a su vez, debe contestar si acepta o no esas nuevas condiciones. O todo esto puede negociarse verbalmente y luego incorporarse en un acuerdo por escrito.

6.1.6.3 Contrato escrito

Son diversos los motivos que justifican el empleo de un contrato escrito de consultoría debidamente firmado por las partes. La ley o el propio reglamento del cliente pueden imponer el contrato escrito para utilizar servicios externos. A menudo es la mejor forma de elegir, si el consultor o el cliente proceden de medios jurídicos y mercantiles diferentes y podrán fácilmente interpretar mal sus intenciones y actitudes.

Es aconsejable, aunque no absolutamente necesario, en el caso de intervenciones importantes y difíciles, que entrañan a muchas personas diferentes, tanto del lado del cliente como del lado del consultor.

La práctica del cliente puede ser la de utilizar una forma uniforme de contrato. La mayor parte de consultores de empresas son bastante flexibles y aceptan diversas formas de contrato. Sin embargo, no se debe subestimar la necesidad de consultar a un abogado, en el caso de que un cliente proponga una forma nueva y poco habitual de contrato.

Por lo general, el consultor sabe de antemano que ha de firmar un contrato en regla. Debe obtener el modelo normal del cliente, mostrárselo a su abogado y recordarlo al preparar sus propuestas con respecto a su misión.

6.1.6.4 Flexibilidad prevista

El propósito de contactar un contrato es proporcionar una orientación clara para un trabajo conjunto y proteger los intereses de ambas partes. Eso implica cierto grado de imaginación y flexibilidad.

En cualquier etapa de la intervención, la índole y magnitud del problema pueden transformarse y pueden surgir otras prioridades.

Sea cual sea la forma de contrato utilizada, se deben convenir las condiciones y la manera que el consultor o el cliente pueden rescindir el contrato o sugerir una revisión.

En algunos casos, tal vez sea preferible concertar un contrato únicamente para una fase de la tarea y aplazar la decisión sobre el trabajo siguiente hasta que se haya reunido o examinado suficiente información.

6.1.6.5 Contrato psicológico

78

En una época en que hay cada vez más características de nuestras vidas que están reguladas y restringidas por la legislación, y en que los contratos en regla se hacen más comunes en los sectores profesionales, es útil señalar que el aspecto jurídico formal de la concertación de un contrato no es lo principal.

Hemos explicado por qué se puede requerir un contrato en regla bien redactado. Sin embargo, el lector debe tener presente que los mejores encargos de consultoría son aquellos en que existe otro tipo de contrato, que no está codificado en ningún documento y que no es fácil de describir; un contrato psicológico, con un arreglo con el cual, el consultor y el cliente cooperan en un ambiente de confianza y respeto, en la creencia de que el método aplicado por otra parte es el mejor para que la misión de consultoría se complete con éxito. Ese contrato no puede ser sustituido ni siquiera por el documento jurídico más perfecto.

6.2 Diagnóstico

6.2.1 Marco conceptual del diagnóstico

6.2.1.1 ¿Qué es el diagnóstico?

El propósito del diagnóstico es examinar el problema que se afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema.

El trabajo del diagnóstico debe partir de un marco conceptual claro. Aunque es cierto que no puede haber diagnóstico sin datos y hechos, es también cierto que: a) el diagnóstico abarca mucho más que una recopilación y análisis de datos; y b) un diagnóstico eficaz se circunscribe a determinados datos y concentra de manera coherente con los objetivos del proyecto.

El diagnóstico nos puede llevar a la conclusión de que el problema no tiene solución o que el objetivo que se está buscando no se puede alcanzar.

6.2.1.2 Replanteamiento del problema y objetivo

Muchos contratos de consultoría se firman sobre la base de un problema general y vagas definiciones del objetivo. Cuando el trabajo se inicia realmente, el consultor puede descubrir que el cliente quiere algo distinto o que tiene una interpretación diferente de las condiciones generales e imprecisas utilizadas en el texto del contrato. Por ese motivo siempre es útil revisar y replantear el problema y el objetivo de la consultoría al iniciar el diagnóstico.

6.2.1.3 El personal de la organización y el diagnóstico

79