I.- Datos Generales

Código	Título
EC0425	Proporcionar servicios de consultoría en negocios

Propósito del Estándar de Competencia

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que brindan servicio de consultoría en negocios, a partir de los siguientes elementos para el desempeño de la función: establecimiento del encuadre de la consultoría, realización del diagnóstico de la situación actual del negocio, presentación de la propuesta de consultoría, implementación del proyecto de consultoría, realización del cierre y evaluación de la consultoría.

Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en EC.

El presente EC se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere por disposición legal, la posesión de un título profesional. Por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico.

Descripción del Estándar de Competencia

Proporcionar servicios de consultoría en negocios implica en términos de las funciones claves desempeñadas por el consultor, en primera instancia, establecer el encuadre de la consultoría con los miembros de la organización, presentando el perfil del despacho de la consultoría e identificando las necesidades del cliente en una primera aproximación para establecer acuerdos en la fase inicial y proceder a la realización del diagnóstico de la situación actual del negocio. Posteriormente el consultor presenta la propuesta del proyecto de consultoría para iniciar su implementación de acuerdo al plan de trabajo establecido y aprobado con el cliente. Una vez concluido el proyecto el consultor realiza el cierre y evaluación del mismo con el protocolo correspondiente en cumplimiento a los términos establecidos con el negocio. Aunado a los elementos descritos el EC también establece los conocimientos teóricos, básicos y prácticos, así como las actitudes relevantes para el desempeño de acuerdo a los elementos y criterios de evaluación establecidos.

El presente Estándar de Competencia se fundamenta en criterios rectores de legalidad, competitividad, libre acceso, respeto, trabajo digno y responsabilidad social.

Nivel en el Sistema Nacional de Competencias: Cuatro

Desempeña diversas actividades tanto programadas, poco rutinarias como impredecibles que suponen la aplicación de técnicas y principios básicos. Recibe lineamientos generales de un superior. Requiere emitir orientaciones generales e instrucciones específicas a personas y equipos de trabajo subordinados. Es responsable de los resultados de las actividades de sus subordinados y del suyo propio.

Comité de Gestión por Competencias que lo desarrolló
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Fecha de aprobación por el Comité Técnico del CONOCER:	Fecha de publicación en el D.O.F:
4 de diciembre de 2013	7 de marzo de 2014
Periodo de revisión/actualización del EC:	**Tiempo de Vigencia del Certificado de competencia en este EC:**
2 años	2 años

Ocupaciones relacionadas con este EC de acuerdo con el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones (SINCO)

Grupo unitario
29 Otros especialistas y técnicos, no clasificados anteriormente.

Ocupaciones asociadas
2991 Otros especialistas no clasificados anteriormente.

Ocupaciones no contenidas en el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones y reconocidas en el Sector para este EC
Consultor en negocios.

Clasificación según el sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)
Sector:
54 Servicios profesionales, científicos y técnicos.
Subsector:
5416 Servicios de consultoría administrativa, científica y técnica.
Rama:
54161 Servicios de consultoría en administración.
Subrama:
541610 Servicios de consultoría en administración.
Clase:
541610 Servicios de consultoría en administración.

El presente Estándar de Competencia, una vez publicado en el Diario Oficial de la Federación, se integrará en el Registro Nacional de Estándares de Competencia que opera el CONOCER a fin de facilitar su uso y consulta gratuita.

Empresas e Instituciones participantes en el desarrollo del EC

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM**.**

Aspectos relevantes de la evaluación

Detalles de la práctica:
- Para demostrar las competencias en este EC, se llevará a

	cabo una sesión de consultoría con duración máxima de 2 horas, realizándose en un escenario simulado con situaciones reales en un área privada para llevar a cabo el desarrollo de todos los criterios de evaluación referidos en el EC por un evaluador (experto).
Apoyos/Requerimientos:	• Espacio privado de 3 x 3 mts. Con las condiciones de temperatura, iluminación y sillones cómodos individuales.
Detalles de la práctica:	• Para demostrar la competencia en este EC, se recomienda realizarse de manera simulada en un área experimental con la infraestructura para llevar a cabo el desarrollo de todos los criterios de evaluación referidos en el EC.

Duración estimada de la evaluación

- 1.5 horas en gabinete y 2 horas en campo, totalizando 3.5 horas.

Referencias de Información

Osterwalder, A. and Pigneur,Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

Porter, Michael E. (1991). *Estrategia Competitiva*. México: Cía. Editorial Continental.

Wild, John J. (9ª ed. 2007). *Análisis de Estados Financieros*. México: Editorial McGraw-Hill.

Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Jeffrey F. Jaffe (8va ed. 2009). *Finanzas Corporativas*. México: Editorial McGrawHill.

II.- Perfil del Estándar de Competencia

Estándar de Competencia	Elementos
Proporcionar servicios de consultoría en negocios	**Elemento 1 de 5** Establecer el encuadre de la consultoría del negocio **Elemento 2 de 5** Diagnosticar la situación actual del negocio **Elemento 3 de 5** Presentar la propuesta de consultoría del negocio **Elemento 4 de 5** Implementar el proyecto de la consultoría del negocio **Elemento 5 de 5** Realizar el cierre y la evaluación de la consultoría del negocio

III.- Elementos que conforman el Estándar de Competencia

Referencia	Código	Título
1 de 5	E1390	Establecer el encuadre de la consultoría de negocio

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Presenta el perfil del despacho de consultoría o consultor independiente:
   - Explicando la trayectoria del despacho o consultor independiente,
   - Indicando los servicios que ofrece,
   - Mencionando ejemplos de los clientes con los que ha trabajado, y
   - Resolviendo las dudas del cliente.

2. Identifica las necesidades del cliente:
   - Indicando el propósito de la reunión,
   - Indagando las necesidades del cliente,
   - Definiendo en conjunto con el cliente el tipo de proyecto a realizar,
   - Explicando los beneficios y posibles alcances de la consultoría,
   - Explicando la importancia de realizar un diagnóstico de la situación actual del negocio para definir el proyecto de consultoría, y
   - Mencionando al grupo de expertos que intervendrán en su realización.

3. Declara el acuerdo de confidencialidad:
   - Mencionando al cliente que la información que se comparta durante el proceso de consultoría será confidencial, y no se hará uso de ésta sin previo consentimiento por escrito, y
   - Explicando que se integrará como un apartado de los contratos de las fases subsecuentes del proyecto de consultoría, una vez aprobada su realización.

4. Verifica la comprensión del proceso de consultoría con el cliente:
   - Preguntando si tiene alguna duda sobre el proyecto de consultoría, y
   - Resumiendo las necesidades específicas del cliente con relación al proyecto de consultoría.

5. Establece acuerdos con el cliente para la fase inicial del proyecto:
   - Dando lectura a la minuta de acuerdos,
   - Definiendo la fecha de la siguiente reunión para dar inicio a la fase del diagnóstico de la situación actual del negocio, y
   - Acordando la agenda de trabajo con el cliente.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. La minuta de acuerdos de la consultoría elaborada:
   - Incluye la fecha, duración y nombre de los participantes en la reunión,
   - Incluye la agenda de la reunión,
   - Integra un apartado de acuerdos con nombre del responsable y fecha de cumplimiento, e
   - Integra un apartado de observaciones y comentarios generales.

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1.	Amabilidad.	La manera en la que brinda un trato cordial a los miembros del negocio durante el proyecto de consultoría.

GLOSARIO

1.	Consultor Independiente:	Profesional con amplia experiencia y conocimiento específico en una o diversas áreas que ofrece servicios de asesoramiento a las personas, empresas o instituciones públicas o privadas, con el objetivo de solucionar problemáticas organizacionales para elevar la competitividad.
2.	Cliente:	Persona, empresa o institución pública o privada que utiliza los servicios profesionales de consultoría.
3.	Despacho de consultoría:	Grupo de profesionales con amplia experiencia y conocimiento específico en una o diversas áreas, que ofrecen servicios de asesoramiento profesional a las personas, empresas o

instituciones públicas o privadas con el objetivo de solucionar problemáticas organizacionales para elevar su competitividad.

4. Perfil del despacho de consultoría: Área específica de experiencia en la que el grupo de profesionales ofrecen sus servicios de asesoría. Adicionando los certificados o estándares en lo que están capacitados.

Referencia	Código	Título
2 de 5	E1391	Diagnosticar la situación actual del negocio

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Acuerda con el cliente los términos para la realización del diagnóstico de la situación actual del negocio:
   - Presentando la propuesta del diagnóstico actual del negocio y la cotización correspondiente,
   - Indicando los requerimientos necesarios para la realización del diagnóstico, y
   - Presentando los términos de referencia del contrato para la elaboración del diagnóstico y el acuerdo de confidencialidad.

2. Entrevista al cliente sobre la situación actual de su negocio:
   - Preguntando los antecedentes del negocio,
   - Preguntando cuáles son los objetivos del negocio,
   - Preguntando cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas, áreas de oportunidad y principales problemas del negocio,
   - Indagando cuáles son los procesos que rigen la operación del negocio,
   - Preguntando cuáles son las necesidades y planes a futuro del negocio, y
   - Solicitando documentación de soporte para la elaboración del diagnóstico.

3. Presenta los resultados del diagnóstico sobre la situación actual del negocio:
   - Explicando los antecedentes del diagnóstico,
   - Explicando el objetivo del diagnóstico,
   - Explicando el alcance del diagnóstico,
   - Explicando la metodología y las herramientas utilizadas,
   - Explicando los resultados del análisis competitivo, del modelo de negocio y de la situación financiera,
   - Indicando las conclusiones y recomendaciones generales,
   - Proporcionando al cliente el reporte del diagnóstico de la situación actual del negocio, y
   - Definiendo en conjunto con el cliente, las fases subsecuentes del proyecto de consultoría.

4. Establece acuerdos con el cliente para la presentación del proyecto de consultoría:
   - Dando lectura a la minuta de acuerdos,
   - Definiendo la fecha de la siguiente reunión para presentar la propuesta de consultoría de negocio, y
   - Acordando la agenda de trabajo con el cliente.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El reporte del diagnóstico de la situación actual del negocio elaborado:
   - Incluye el resumen ejecutivo,
   - Incluye los antecedentes del proyecto,
   - Describe el objetivo del diagnóstico,
   - Describe el alcance del diagnóstico,
   - Explica el análisis competitivo bajo el Modelo de Competitividad “Las cinco fuerzas de Porter”, y el análisis FODA utilizado para describir la situación actual del negocio,
   - Describe los resultados del análisis del modelo de negocio y de la situación financiera,
   - Describe las conclusiones y recomendaciones generales, e
   - Integra un apartado con la propuesta de las fases subsecuentes del proyecto de consultoría.

2. La cotización del diagnóstico del negocio elaborado:
   - Incluye el concepto del servicio,
   - Incluye el costo del servicio, e
   - Incluye las condiciones de pago.

3. El contrato para la realización del diagnóstico de la situación actual del negocio elaborado:
   - Integra los aspectos legales de las partes,
   - Establece el objeto del contrato,
   - Integra los términos de referencia: detalles del entregable, alcances, cronograma, y responsables,
   - Determina los compromisos de las partes,
   - Integra el apartado de firma de las partes, y
   - Fecha de la firma del contrato.

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Definición y estructura de estados financieros: • Balance • Estado de resultados • Estado de flujo de efectivo	Comprensión
2. Razones financieras: • Liquidez • Apalancamiento • Operación • Rentabilidad	Comprensión
3. Modelo de análisis FODA: • Fortalezas del negocio • Oportunidades del negocio • Debilidades del negocio	Aplicación

- Amenazas del negocio

4. Modelo de competitividad “Las cinco fuerzas de Porter”: • Competidores de la industria • Nuevos competidores • Productos sustitutos • Poder de negociación de los proveedores • Poder de negociación de los compradores	Aplicación
5. Concepto y principios de la “Cadena de valor”.	Conocimiento
6. Herramienta de análisis de Pareto.	Conocimiento

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Cooperación.	La manera en la que ayuda y apoya a los miembros del negocio en la ejecución de las tareas implicadas en el proyecto de consultoría.
2. Responsabilidad.	La manera en la que realiza el trabajo de consultoría y ejecuta oportunamente las tareas de acuerdo con los estándares de calidad requeridos.
3. Tolerancia.	La manera en la muestra disposición para comprender y atender las diferencias con los miembros del negocio.

GLOSARIO

1. Análisis FODA:	El análisis FODA es una herramienta de la planeación estratégica cuyo objetivo es identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio.
2. Diagnóstico del negocio:	Resultado del análisis del estado de una empresa desde diferentes perspectivas, financiera, clientes, procesos, capacidad del personal y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.
3. Modelo de competitividad “Las cinco fuerzas de Porter”:	Es un proceso que consiste en analizar a la empresa en relación a su entorno inmediato y su mercado objetivo. Incluye los siguientes elementos: • Competidores de la industria • Nuevos competidores • Productos sustitutos

- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores

4. Modelo de Negocio: Describe la forma en la que una empresa crea, captura y entrega valor. Es la representación en forma de diagrama de flujo de cómo una empresa genera ingresos y beneficios.
El centro de atención de un modelo de negocio, es la propuesta de valor.

Referencia	Código	Título
3 de 5	E1392	Presentar la propuesta de consultoría de negocio

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Presenta la propuesta de consultoría de negocio al cliente:
   - Explicando la agenda y objetivo de la reunión,
   - Explicando los antecedentes de la propuesta,
   - Explicando la propuesta del proyecto de consultoría y sus beneficios,
   - Explicando el alcance de la propuesta y la cotización del proyecto de consultoría,
   - Explicando la metodología,
   - Explicando los entregables,
   - Presentando el cronograma de actividades,
   - Presentando recomendaciones para la implementación del proyecto de consultoría,
   - Resolviendo dudas y cuestionamientos del cliente,
   - Solicitando al cliente su colaboración y compromiso durante el desarrollo del proyecto de consultoría,
   - Indicando los requerimientos necesarios para la realización de la consultoría,
   - Presentando los términos de referencia del contrato del proyecto de consultoría,
   - Acordando la fecha de inicio de implementación del proyecto, y
   - Realizando el cierre de la sesión.

2. Establece acuerdos con el cliente para la presentación de los avances del proyecto de consultoría:
   - Definiendo la fecha de la siguiente reunión para presentar los avances del proyecto de consultoría de negocio, y
   - Acordando la agenda de la reunión con el cliente.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. La propuesta de servicios de consultoría de negocio elaborada:
   - Incluye un resumen ejecutivo,
   - Incluye los antecedentes de la propuesta,

- Integra la propuesta del proyecto de consultoría y sus beneficios,
- Integra el alcance de la propuesta y la cotización del proyecto de consultoría,
- Incluye un apartado en el que define la metodología a implementar,
- Detalla los entregables del proyecto,
- Integra el cronograma de actividades,
- Indica los requerimientos para la realización de la consultoría, e
- Integra un apartado de recomendaciones para la implementación de la consultoría.

2. La cotización del proyecto de consultoría elaborado:
   - Incluye el concepto del servicio,
   - Incluye el costo del servicio, e
   - Incluye las condiciones de pago.

3. El contrato del proyecto de consultoría de negocio elaborado:
   - Integra los aspectos legales de las partes,
   - Establece el objeto del contrato,
   - Integra los términos de referencia: detalles del entregable, alcances, cronograma y responsables,
   - Determina los compromisos de las partes,
   - Integra el apartado de firma de las partes, e
   - Indica la fecha de la firma del contrato.

GLOSARIO

1. Cronograma de actividades:	Es un calendario, hoja de Gantt o tablero de control, donde se plasman las actividades, los responsables, el calendario de cumplimiento que puede ser por día, semana, mes (dependiendo de la duración del proyecto). También se puede hacer mención de las prioridades de cada actividad y de la ponderación o grado de importancia de las mismas. Se sugiere establecer un control tipo semáforo que permita monitorear el grado de cumplimiento o avance de cada una de ellas.

Referencia	**Código**	**Título**
4 de 5	E1393	Implementar el proyecto de consultoría de negocio

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El tablero de control para la gestión del proyecto de la consultoría elaborado:
   - Incluye los datos de identificación del proyecto,
   - Describe las fases del proyecto con el detalle de actividades, tiempos, responsables y sus respectivos indicadores de cumplimiento,
   - Indica las desviaciones y contingencias presentadas durante la implementación, e
   - Indica los posibles cambios o ajustes al plan original.

2. El informe del proceso de implementación elaborado:
   - Indica los resultados obtenidos, con las desviaciones, contingencias y ajustes presentados durante la implementación,
   - Incluye las conclusiones generales sobre el proceso de implementación, e
   - Incluye las recomendaciones de mejora para la continuidad del negocio.

GLOSARIO

1. Tablero de control: Herramienta para la administración integral de un proyecto. Contiene un conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación del proyecto. Se sugiere apoyarse en alguna herramienta tecnológica o software.

Referencia	Código	Título
5 de 5	E1394	Realizar la evaluación y el cierre del proyecto de consultoría de negocio

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Presenta los resultados del proyecto de consultoría:
   - Explicando la agenda y objetivo de la reunión,
   - Explicando los antecedentes del proyecto de consultoría,
   - Exponiendo los resultados de la consultoría con relación a los objetivos establecidos en el proyecto,
   - Indicando los beneficios obtenidos para el negocio,
   - Atendiendo dudas, comentarios y observaciones del cliente,
   - Planteando áreas de oportunidad adicionales para el negocio;
   - Presentando las conclusiones y recomendaciones del proyecto, y
   - Realizando el cierre de la sesión.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El informe de la evaluación del proyecto de consultoría elaborado:
   - Incluye los objetivos del proyecto,
   - Indica el nivel de cumplimiento de los objetivos,
   - Indica las desviaciones presentadas durante la implementación y la solución a las mismas, e
   - Incluye un apartado de conclusiones y recomendaciones.

2. La carta de conformidad del proyecto de consultoría elaborado:

- Incluye un texto donde el cliente expresa la conformidad del entregable a su entera satisfacción y el cumplimiento con los términos de referencia estipulados como objeto del contrato de prestación de servicios de consultoría, e
- Incluye fecha, nombre y firma del cliente.