

## LA CONSULTORÍA EN LAS EMPRESAS DEPORTIVAS

**Juan Francisco Gutiérrez Betancur \***

\* Profesor Instituto Universitario de Educación Física Universidad de Antioquia. Coordinador Grupo de Investigación en Ciencias Aplicadas a la Actividad Física y el Deporte. GRICAFDE. [pachoguti@edufisica.udea.edu.co](mailto:pachoguti@edufisica.udea.edu.co)

*Si no hay problemas...la habilidad gerencial debe permitir la generación de “un nuevo problema” que posibilite la elevación de los estándares. El desarrollo de las organizaciones deportivas, en el marco de una economía globalizada, demanda del acompañamiento del profesional en asesoría y consultoría que promueva la innovación, la competitividad y la apertura de dichas organizaciones a situaciones generadoras de cambio.*

El autor

### 1. ANTECEDENTES

El proceso de la consultoría tiene sus orígenes en la Revolución Industrial, época en la cual los empresarios empezaron a sentir con mayor ahínco dos necesidades en especial: primero, la de implementar métodos sistemáticos que les ayudaran a aumentar la productividad y eficiencia de sus empresas, y segundo, a mejorar las relaciones entre los individuos miembros de la organización. De allí se derivan las investigaciones desarrolladas en el campo de las relaciones humanas en la esfera organizacional.

Antes de la administración científica desarrollada por Frederick Taylor, Gantt y Harrington, entre otros,

(...) fue el fabricante de calzado estadounidense Charles T. Sampson, en 1870, quien reorganizó el proceso productivo en su fábrica para poder emplear trabajadores chinos no calificados. Un año más tarde, actuando en calidad de consultor, Sampson transmitió su experiencia al propietario de una lavandería, el cual aceptó sus consejos y aplicó el método anteriormente utilizado por Sampson. (Kubr, 2004, p. 31)

Las experiencias desarrolladas tanto en el campo administrativo como en el de la Ingeniería Industrial se replicaron de una organización a otra e inclusive a otras áreas del conocimiento, apareciendo así la figura del consultor como el profesional que ayuda a la solución de problemas, un facilitador del proceso de aprendizaje.

A partir de la bibliografía revisada, se puede deducir que los teóricos no hacen una diferenciación entre los conceptos de asesoría y consultoría. Sin embargo, desde el punto de vista operativo, la asesoría y la consultoría tienen diferencias, grandes diferencias.

La consultoría la definimos como un proceso independiente y objetivo de ayuda a la organización-cliente, a través del cual se busca aportar al logro de los objetivos organizacionales mediante la implementación de herramientas diagnósticas y métodos de intervención para emitir un juicio técnico que posibilite la solución de problemas gerenciales e induzcan situaciones de cambio. (Schein, 1973)

En síntesis, la consultoría es una opinión experta en un tema específico. Por ende, quien asume el rol de consultor, deberá concentrarse en el proceso para el cual fue contratado sin perder la mirada holística de toda la organización.

Por su parte, la asesoría es un proceso independiente y objetivo de ayuda a la organización-cliente, donde el asesor induce al cliente a una participación más activa en el proceso de diagnóstico e intervención, generando un valor agregado muy importante para el mismo, como es el aprendizaje de la organización sobre sus propios problemas y posibles soluciones.

En este caso, el rol del asesor es el de un facilitador de procesos, que acompaña al cliente en la identificación y solución de problemas u oportunidades no desarrolladas. El asesor procura que el cliente sea quien desarrolle el proceso contratado.

En ambos casos, el cliente debe participar de la asesoría y consultoría, en una más que en otra, y debe asumir la responsabilidad total del proceso.

En este sentido, las organizaciones demandan de los servicios de asesoría y consultoría como opciones de cambio con acciones como:

- La consecución de información.
- El apoyo a la organización con otros profesionales de áreas complementarias.
- Facilitando la intermediación comercial.
- Proponiendo medidas de cambio.
- Apoyando el mejoramiento de los sistemas y métodos de trabajo.
- Capacitando al personal, entre otros.

Todo ello para contribuir al cumplimiento de objetivos y para ayudar a resolver problemas, entendiendo que “problemas” no siempre indica situaciones negativas, y a mejorar los procesos de aprendizaje de los equipos de trabajo.

## **2. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LOS PROCESOS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA**

Si bien es cierto que un proceso de contratación en asesoría y consultoría obedece a situaciones de oferta y demanda, también lo es que el mejor servicio que se puede prestar es aquel que es demandado directamente por el cliente, desde sus necesidades de asesoramiento.

Así mismo, debe existir una actitud positiva de parte del asesor con su cliente y un conocimiento de la situación a enfrentar. Es decir, el éxito del proceso de asesoría depende en gran medida de la empatía mutua que pueda desarrollarse entre el asesor y el cliente.

Es primordial dedicar un tiempo razonable a la comunicación libre y espontánea de las expectativas de cada uno en la realización de la asesoría-consultoría.

Es fundamental crear un ambiente de confianza y honestidad en el que se precisen los parámetros bajo los cuales se trabajará. Ello implica definir claramente los objetivos, los recursos físicos, económicos y humanos a utilizar, el tiempo y la información de la que se va a disponer.

Evidentemente, esta etapa resulta especialmente importante debido a que es donde se clarifican y concretan las reglas del juego y se definen los roles que el cliente y el asesor-consultor deberán asumir en el proceso contratado.

De la calidad y claridad del proceso de contratación depende, sin duda alguna, el éxito de las siguientes etapas que comprende el proceso de asesoría.

Los pasos o métodos a utilizar en la asesoría-consultoría dependen de las necesidades específicas del cliente y por lo tanto deben ser personalizadas y flexibles.

Somos conscientes de que el éxito de la asesoría-consultoría depende en mucha parte de las habilidades del asesor-consultor, fundamentalmente del desarrollo de las competencias relacionadas con la observación y la escucha, pues serán éstas las que le permitan realizar un buen diagnóstico y proponer una intervención que no vaya en contra del normal funcionamiento de la organización.

Las cualidades personales y profesionales resultan importantes para el cliente a la hora de decidirse por uno u otro asesor. Depende del asesor desplegar todas las competencias con las que cuenta para convencer al cliente de que él es la persona idónea para ayudarlo a solucionar sus problemas organizacionales.

El proceso del análisis nos lleva a concluir que tanto el asesor como el cliente deben tener claridad sobre las características y límites de la consultoría en sí, pues ello permite homologar términos y concretar el papel de cada una de las partes, es decir, que no se entregue ni se exija más o menos de lo que se había pactado inicialmente.

El papel de la consultoría y asesoría se vuelve significativo en la medida en que el asesor logre impactar a la organización, en otras palabras, en la medida en que tenga la habilidad para involucrarla en una dinámica de cambio con la cual se puedan alcanzar los objetivos organizacionales fijados por el cliente y sobreponerse a las situaciones problemáticas que la pueden estar alejando de su foco.

Es importante que las organizaciones se autoevalúen y aprendan de sus experiencias negativas para afrontar futuras situaciones inciertas.

En ese sentido, la asesoría y la consultoría son actividades profesionales con muchas perspectivas, gracias a la aplicación interdisciplinaria que han desarrollado y al ambiente turbulento que afecta a las organizaciones, en donde los cambios son más continuos y profundos, y generan una mayor incertidumbre en la labor administrativa de las organizaciones.

Los profesionales de la asesoría y consultoría deben estar a la vanguardia de los cambios organizacionales, tener el conocimiento de nuevas técnicas y modelos de intervención y sobre todo, estar en capacidad de encontrar e interpretar información precisa útil para el desarrollo del proceso de ayuda.

### **3. EL PAPEL DEL ASESOR**

La función principal del asesor es facilitar los procesos y servir como agente de cambio. El papel del asesor podría compararse con el de un psicoterapeuta que ayuda al cliente a encontrar por sí mismo los problemas empresariales que lo aquejan. Para ello es fundamental que sea el mismo cliente quien solicite la ayuda, quien sienta la necesidad de asesoramiento, y que esté dispuesto a compartir información.

Básicamente un asesor puede intervenir en dos casos:

1. Cuando existen situaciones problemáticas.
2. Cuando hay oportunidades potenciales desaprovechadas.

En todo caso, la intervención es necesaria cuando se desea mejorar.

En el proceso de ayuda, es fundamental encontrar las causas que generan los problemas a solucionar. No es sano explorar alternativas de solución y mucho menos ejecutarlas sin conocer el trasfondo de la situación estudiada. En otras palabras, es necesario realizar un diagnóstico profundo que permita encontrar los síntomas y la mejor forma de erradicarlos.

El asesor debe desarrollar las destrezas necesarias para diagnosticar y resolver problemas, debe conocerse a sí mismo y auto controlar sus actitudes y comportamientos.

En esencia, la relación de ayuda debe basarse en el respeto, la confianza mutua y la honestidad. Las principales habilidades que debe poseer un buen asesor son:

- Saber escuchar. Encontrar lo que está más allá.
- Observar lo evidente y lo no evidente.
- Vigilar la actitud del otro y de sí mismo.
- Ponerse permanentemente en el lugar del otro.
- Entablar relaciones empáticas (sincronización con el otro).
- Mantener la confidencialidad del cliente.
- No emitir juicios críticos.

- Desarrollar una permanente comunicación con el cliente.
- Ser congruente con lo que se piensa y se dice.
- Ser receptivo y asertivo.

Esta relación puede darse entre individuos o entre grupos. Todo dependerá de la situación a enfrentar y de la habilidad del asesor para involucrar a la organización en el proceso.

#### **4. LOS MODELOS DIAGNÓSTICOS**

Los modelos diagnósticos, cualquiera que sean éstos, tienen una gran validez a la hora de intervenir una organización. Aunque todos tienen características similares, algunos se centran en enfoques netamente externos o internos. Esta propuesta pretende ajustar un modelo que articule los distintos elementos desde los enfoques de diagnóstico sistémico, el diagnóstico externo a la luz de la competitividad y el diagnóstico basado en el desarrollo organizacional.

El Diagnóstico Sistémico hace un estudio interno de la organización analizando todos los componentes de la misma; el Diagnóstico Externo a la luz de la Competitividad identifica las variables externas que afectan a la organización y todos los distintos entornos con los cuales tiene contacto, con el fin de encontrar la mejor manera de adaptación desde la competitividad y el Diagnóstico basado en el Desarrollo Organizacional propicia un aumento en la capacidad, tanto de respuesta como de adaptabilidad, de la organización para hacer frente a los cambios a través del desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional, las personas, la tecnología, los procesos y las estructuras organizacionales.

En el modelo que se presenta se analizan conjuntamente factores exógenos y endógenos con el fin de articular todos los elementos que afectan la organización y que servirán como punto de partida para una posterior intervención. Este modelo parte, en una primera fase, del análisis externo, en cuanto el reconocimiento de los componentes exógenos de la organización, su ubicación sectorial le permiten al asesor o consultor identificar el conjunto de actores y elementos que hacen posible la razón de ser de dicha organización, y se deben materializar en su interrelación con la dinámica propia de la organización, que se identifica en una segunda fase o análisis interno.

##### **Análisis Externo:**

La exploración interna debe comenzar con lo más cercano a la organización, la identificación de sus clientes, proveedores y canales de distribución, analizando para cada uno de ellos sus características particulares, sus necesidades y qué tan oportuna y pertinente está siendo la organización en el cumplimiento de ese pacto bilateral que tiene con cada uno de ellos.

A partir de este análisis es posible inferir cuáles son los aspectos que debe mejorar internamente la organización en cuanto a productos, costos, estructura, procedimientos, etc. para satisfacer los requerimientos de los agentes externos.

Los principales cuestionamientos serían:

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Dónde están los clientes?
- ¿A qué atribuyen valor?
- ¿Existen alianzas que beneficien tanto a la organización como a los proveedores? (Integración hacia atrás).
- ¿Existen alianzas que beneficien tanto a la organización como a los canales de distribución? (Integración hacia adelante).
- ¿Cuál es la legislación que regula la actividad de la organización?

Se debe continuar con el análisis de la industria, reconociendo sus competidores directos, sus competidores con productos sustitutos, los posibles competidores que puedan entrar al mercado y la capacidad y el poder de negociación que se tiene tanto con los clientes como con los proveedores.

Es necesario tener claro todo lo correspondiente a esos aspectos para establecer la estrategia que le pueda dar a la organización elementos que le permitan crear un nivel de competitividad que permita su sostenibilidad en el tiempo.

Los principales cuestionamientos serían:

- ¿Existen amenazas de entrada de nuevos competidores? O ¿cuáles son las barreras que existen para que éstos no entren?, ¿qué tan fuertes son estas barreras?
- ¿Se conoce a los competidores? ¿Se sabe quiénes y cuántos son?
- ¿Se conocen las tendencias y el ritmo de crecimiento del mercado?
- ¿En qué se diferencian los productos/servicios de la organización con respecto a los de las demás empresas?
- ¿Se sabe cuáles son los posibles productos sustitutos que podrían entrar a competir con los de la organización?
- ¿Qué tanto poder de negociación tienen la organización frente a los clientes y los proveedores? ¿Qué beneficios o dificultades representa ello?
- ¿Cuál es la estrategia competitiva más adecuada para la organización? (Líder, Retador, Seguidor, Especialista).

Por último, hay que estudiar el macroambiente, haciendo un análisis global, entendido como un estudio de la esfera nacional e internacional, encontrando tanto oportunidades como amenazas presentes y futuras que sirvan como base para la elaboración de estrategias.

El principal cuestionamiento sería:

- ¿Se conocen las tendencias geopolíticas, económicas, sociales, tecnológicas, culturales y ambientales del mundo, las nacionales, las del departamento, las del municipio?

### **Análisis Interno (a):**

Lo primero que hay que identificar en un diagnóstico es la Identidad de la organización, expresada en su misión, su visión, las creencias, actitudes, valores, propósito, razón de ser, objetivos, filosofía y estrategia del negocio.

La comprensión de estos elementos permite tener una claridad sobre lo que es y pretende ser la organización, como también hacia dónde está orientada su cultura organizacional.

Parece un punto de partida válido porque en los análisis posteriores se puede observar la congruencia de otros factores con los elementos que componen el direccionamiento estratégico de la organización.

En segundo lugar se debe conocer la parte técnica de la organización, es decir, el conjunto de actividades que desarrolla, pues ello permite, en cierto modo, confrontar lo que está escrito con lo que realmente hacen.

Se debe hacer un análisis de los recursos que posee la organización (financieros, materiales, locativos, técnicos, humanos, información, ambientales, tiempo) y sobre la manera como se están utilizando; se identifican los procesos y procedimientos, evaluando su pertinencia para el desarrollo del negocio.

### **Análisis interno (b):**

1. Después de todo el análisis realizado se debe hacer un estudio pormenorizado tanto de la estructura formal como de la informal, con el objetivo de aprobarlas o entrar en un proceso de modificación de las mismas.

Se deben tener en cuenta tanto las necesidades como las estrategias que surgieron como respuesta a los análisis antes efectuados.

En otras palabras, acomodar la estructura a las estrategias que fueron diseñadas para garantizar la competitividad de la organización.

Los principales cuestionamientos serían:

¿Cómo están dispuestos los procesos de la organización?, ¿cómo está dividido el trabajo?, ¿existe especialización?, ¿cómo se maneja la autoridad y la información dentro de la organización?, ¿cómo son las relaciones de poder?

2. El último análisis corresponde al estudio del área administrativa, en la cual se incluyen el estilo de dirección y las responsabilidades de los diferentes niveles administrativos.

Se estudia si dentro de los planes estratégicos de la empresa está involucrado el desarrollo organizacional, visto desde la intervención y transformación de la cultura organizacional, de su clima, de la manera de trabajar en grupos, de la

alineación de sus objetivos, de la coherencia de éstos con la misión y la visión y la pertinencia e introyección que se tiene de ellas por parte de los miembros de la organización.

Lo más importante en este último análisis es la integración de todos los elementos recogidos anteriormente, permitiendo tener una visión mucho más completa de la organización y del ambiente en el que se mueve y cuyo objetivo final será optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos y perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación que perduren en el tiempo en forma competitiva.

Es importante anotar que la aplicación del modelo depende básicamente de las necesidades específicas de cada cliente. Es posible que algunas de las etapas no sea aplicada al diagnóstico porque no lo amerita la situación.

De todas maneras queda en manos del cliente definir la amplitud y el alcance del diagnóstico contratado.

Se debe cuestionar sobre:

- ¿Qué hace la organización?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Cómo lo puede mejorar?

Por lo anterior, se hace igualmente necesario reconocer cuáles son las funciones que toda organización deportiva debe desarrollar:

**1. Direccionamiento Estratégico:** implica la formulación y despliegue de la misión, visión, principios, valores y objetivos corporativos, y la estrategia básica para alcanzarlos, todo ello enmarcado en un documento denominado Plan de Desarrollo Deportivo, el cual a su vez debe considerar los asuntos estratégicos de los demás planes de desarrollo sectoriales e intersectoriales nacionales, departamentales y municipales.

**2. Mercadeo y ventas:** hace alusión a la forma como la empresa deportiva —sea un club, una liga, o un Ente Deportivo Estatal— define sus nichos de mercado o grupos objetivo e identifica las necesidades y expectativas de los usuarios o clientes, y la forma como la organización entrega los productos y servicios, acorde con las especificaciones establecidas.

**3. Desarrollo de productos y/o servicios:** se refiere a la forma como la empresa diseña y elabora sus productos y servicios, los reconfigura e innova. Identifica el estado actual de los productos y servicios y su condición jurídica. Responde además por la velocidad de innovación en consonancia a las demandas del sector.

**4. Gerencia de la calidad integral:** hoy en día, más aún cuando estamos

regidos por normas de calidad, por estándares de calidad internacional, (asuntos incipientes en nuestro sector) debemos considerar las necesidades y expectativas del cliente y traducirlas en especificaciones y condiciones de productos y servicios, determinando sus indicadores de control, retroalimentando la gestión con el fortalecimiento de los procesos de apoyo.

**5. Gestión tecnológica:** hace alusión a la forma como nuestra organización mejora su capacidad de proceso, define y actualiza la tecnología informática y la propia del negocio, acorde con las exigencias del cliente y del sector. Pero la gestión tecnológica no debe reducirse a un asunto de software o de hardware; es también un asunto de adecuación del recurso humano al uso de las nuevas tecnologías. Es decir, la organización debe disponer de un plan de formación de su personal administrativo, directivo y, obviamente, de los técnicos que en última instancia son los prestadores del servicio, el mismo que se traduce en la fidelización de los usuarios.

**6. Estructura organizacional:** considerar la estructura organizacional no es un simple acto de dibujar un organigrama. La estructura es la resultante del conocimiento de la cultura de la organización (clima organizacional + zonas ocultas de los individuos y grupos), más la estrategia que se tenga definida como preponderante para el éxito (bajos costos, precios bajos, velocidad en la prestación del servicio, crédito, etc.). La estructura entonces se refiere a la forma como nuestro club, nuestra liga, nuestro ente deportivo municipal dispone el personal en términos de diferenciación e integración (funcionalidad e interfuncionalidad) y los mecanismos de control que adopta, con miras a asegurar el adecuado desarrollo de la estrategia básica del negocio. Describe además la forma como la empresa estimula el trabajo en grupo (tipo de organigrama utilizado), relaciones de poder y autoridad.

**7. Desarrollo integral del talento humano:** se refiere al proceso que seguimos para contratar, socializar, formar, capacitar, compensar, promover y controlar el talento humano en orden a lograr un alto desempeño basado en la idoneidad y la motivación.

**8. Cultura organizacional:** describe los comportamientos que tipifican la empresa y que denotan los principios, valores, creencias y supuestos que guían a las personas en su desempeño. La forma en que se expresan los miembros refleja además el estilo de dirección predominante de nuestra empresa.

**9. Gestión de compras e inventarios:** se refiere a la forma como la empresa se relaciona con los proveedores, controla la calidad de las compras y establece políticas y procedimientos para el control sistemático de inventarios y el pago a proveedores.

**10. Cumplimiento de la responsabilidad social y la preservación del ecosistema:** considera la forma como la empresa se relaciona con la comunidad e incide en el mejoramiento de su calidad de vida. Igualmente,

describe la forma como la empresa se preocupa por la conservación del medio ambiente. Considera la elaboración y presentación del Balance Social.

**11. Resultados, indicadores de gestión y referenciación competitiva:** en este aspecto la consultoría considera la evolución de los resultados de la empresa en los últimos tres años en los diferentes items de los Estados Financieros, desarrollos comerciales y demás indicadores que permitan evaluar la calidad de la gestión empresarial, y la forma como se realiza la comparación con otras empresas deportivas líderes del orden nacional e internacional.

## 5. EL PROCESO DE ASESORÍA- CONSULTORÍA Y LOS RECURSOS HUMANOS

Un diagnóstico organizacional no es completo si no incluye el estudio de las personas y sus relaciones, pues como es bien sabido son ellos quienes hacen un uso eficiente o ineficiente de los recursos y quienes con su actitud y comportamiento posibilitan el crecimiento y sostenibilidad de la organización.

Para terminar la mirada interna de la organización es indispensable identificar los procesos psicosociales que se viven en ella y cómo estos procesos pueden estar afectando o contribuyendo al normal desarrollo de la misma.

En este proceso de indagación se hace necesario preguntarse cuál es el grado de motivación de los individuos como personas, como subgrupos que se autoconforman dentro de la empresa, cómo se configuran sus sueños e intereses en torno a los intereses de la organización. Cómo se dan las relaciones de poder vs. las relaciones de liderazgo o si éstas confluyen y son integradoras. Cómo se dan los procesos de comunicación, desde cada uno de los individuos, de los individuos entre sí y de los individuos con la organización.

Este paso es de suma importancia porque puede lograr explicar por qué se han presentado dificultades en los otros elementos antes estudiados.

La asesoría y consultoría, como procesos que contribuyen al desarrollo de la organización, requieren de una participación considerable del equipo directivo, ya que son sus miembros quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias a fin de lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son éstos:

- Alinea áreas clave del negocio para conseguir aumentar la lealtad de los clientes, el valor del accionista y la calidad, y, a su vez, una disminución de los costos.
- Fomenta la cooperación entre departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

A pesar de todos los beneficios, nos podríamos preguntar ¿Por qué muchas empresas con excelentes estrategias han fracasado en su implantación?

En muchas ocasiones no se sabe cómo convertir los planes en hechos concretos y, menos aún, la forma de distribuir la responsabilidad dentro de la empresa para lograr los objetivos estratégicos.

Convertir una estrategia —fruto del resultado del proceso de asesoría o consultoría— en realidad es uno de los retos más grandes que puede tener cualquier directivo.

He aquí muchas de las razones que pueden explicar estos fracasos: falta de comunicación, carencia de mecanismos de seguimiento, nula participación de los niveles jerárquicos que tenían que ponerla en práctica en el diseño de la estrategia, políticas de recursos humanos desvinculadas del logro de los objetivos y, en especial, ausencia de un diagnóstico que permita conocer las debilidades que sea necesario corregir para asegurar el éxito.

Sin embargo, otro motivo se refiere a que se toma conocimiento de una nueva herramienta y de manera aislada se incorpora a la empresa, pensando que ella será la llave que resolverá todos los problemas.

Asimismo, es importante considerar si en la empresa existen las condiciones mínimas para asegurar la implantación exitosa.

## **6. CONCLUSIONES**

El ambiente globalizado hace que las empresas estén en competencia continuamente para la supervivencia de las mismas y esto se logra brindando un buen servicio al cliente, creando productos de alta calidad e innovando en los mismos productos para superar las expectativas del cliente.

Hoy en día las alianzas entre empresas del mismo rango (riesgo compartido) impulsan y/o crean empresas más fuertes, lo que ocasiona el cierre de unas y el crecimiento de otras.

Contar con un departamento de investigación y desarrollo en una empresa que quiere estar a la vanguardia es indispensable, ya que de él podremos desarrollar nuevos productos que nos den una identificación en el mercado por la calidad, la resistencia o el precio de los mismos.

La asesoría y la consultoría son herramientas fundamentales para el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo ya que permiten ubicar la empresa en su mercado, conocer los principales competidores y crear cursos de acción para llegar adonde queremos, por lo que el conocimiento de esta herramienta es fundamental en toda organización.

La entrada de nuevos mercados es una buena opción para competir con otros productos y diversificar nuestro mercado, para contar con varias armas a fin de hacerles frente a las adversidades.

La inversión en un proceso de asesoría- consultoría no debe considerarse como un asunto oneroso. Por el contrario, debe asumirse como inversión para la productividad de la organización.

## LECTURAS RECOMENDADAS

- Abado, A. (1991). *Auditoria de economía, eficiencia y eficacia en el sector público: principios, normas, límites y condiciones para su realización: aplicación y práctica*. Pamplona, España: Cámara de Cómputos de Navarra.
- Antioquia. Dirección Seccional de Salud. (1999). *Las funciones de asesoría, consultoría y asistencia técnica en salud*. Bogotá: Ministerio de Salud.
- Banco Mundial. (1997). *Selección de consultores*. Washington, Estados Unidos: Banco Mundial.
- Gutiérrez, J. F. (2004). *Fundamentos de Administración Deportiva*. Armenia, Colombia: Editorial Kinesis.
- Gutiérrez, J. F. (2006). *Gerencia Deportiva Municipal*. Medellín, Colombia: Indeportes Antioquia.
- Katzenbach, J, & Smith, D. (1999). *La Sabiduría de los Equipos*. Ciudad de México: Continental.
- Lambert, T. (2000). *Manual de consultoría: cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría*. Barcelona, España: Gestión.
- Willen, K. (1996, febrero). Asesoría para la autonomía: ayuda para los campesinos del café en el Perú. *Deutschland; Foro de Política, Cultura, Economía y Ciencias (Frankfurt, )versión española 01*, pp. 38-39.

## REFERENCIAS

- Kubr, M. (2004). *La consultaría de empresas. Guía para la profesión*. México: Limusa.
- Schein, E. (1973). *Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional*. Ciudad de México: Fondo Educativo Iberoamericano.