

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



“La consultoría en la empresa privada y su vinculación con la creación de empleo en el municipio de Guatemala, Guatemala”

Lic. Jorge Arturo Javier de Paz García

Guatemala, junio de 2016

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**



LA CONSULTORÍA EN LA EMPRESA PRIVADA Y SU VINCULACIÓN CON LA CREACIÓN DE EMPLEO EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, GUATEMALA

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto séptimo inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado y aprobado por Junta Directiva en el numeral 6.1 punto SEXTO del acta 15-2009 de la sesión celebrada 14 de julio de 2009.

Asesor:

Licda. Glenda Gabriela González

Autor:

Lic. Jorge Arturo Javier de Paz García

Guatemala, junio de 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal II: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal V: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ
EL EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN
EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: MSc. César Vemin Tello Tello
Secretario: MSc. José Ramón Lam Ortiz
Vocal I: MSc. Juan Arnoldo Borrayo Solares



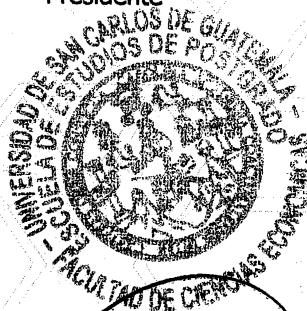
ACTA No. 33-2015

En la Sala de Reuniones del Edificio S-11 en la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **28 de octubre** de 2015, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** del Ingeniero **Jorge Arturo Javier de Paz Garcia**, carné No. **100018902**, estudiante de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Formulación y Evaluación de Proyectos. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"LA CONSULTORÍA EN LA EMPRESA PRIVADA Y SU VINCULACIÓN CON LA CREACIÓN DE EMPLEO EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 90 días hábiles siguientes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, el veintiocho días del mes de octubre del año dos mil quince.

MSc. César Vermin Tello Tello
Presidente



MSc. José Ramón Lara
Secretario

MSc. Juan Arnoldo Borrayo Solares
Vocal I

Ing. Jorge Arturo Javier de Paz Garcia
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Jorge Arturo Javier de Paz Garcia, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 2 de marzo de 2016.

(f)


MSc. César Vermin Tello Tello
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



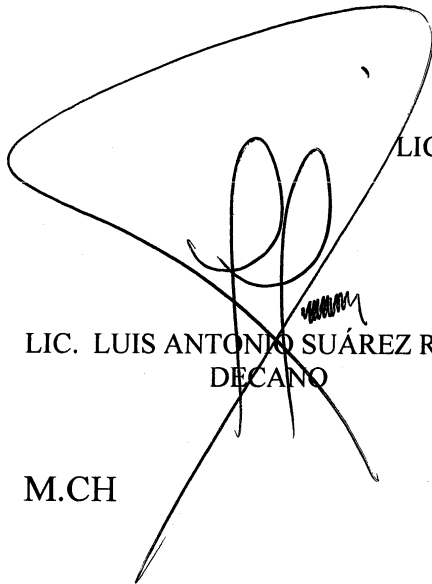
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, NUEVE DE MAYO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 06-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de abril de 2016, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 33-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de octubre de 2015 y el trabajo de Tesis de Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos, denominado: "LA CONSULTORÍA EN LA EMPRESA PRIVADA Y SU VINCULACIÓN CON LA CREACIÓN DE EMPLEO EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el Licenciado **JORGE ARTURO JAVIER DE PAZ GARCIA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

M.CH



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



AGRADECIMIENTOS

- A mi madre: Por su amor, su sostén y darme la oportunidad de estudiar y superarme.
- A mi familia: Por su apoyo, sus consejos, comprensión y motivaciones durante toda mi vida.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala: Por abrir sus puertas y dar oportunidad de desarrollo profesional.

ACRÓNIMOS

AGG	Asociación de Gerentes de Guatemala
CEPAL	Comisión económica para América Latina y el Caribe
CIG	Cámara de Industria de Guatemala
FEP	Formulación y evaluación de proyectos
FEPYME	Organismo privado aglutinador de micro, pequeñas y medianas empresas
FEMUCAP	Federación de municipios de Centroamérica y Panamá
GOB	Gobierno
GUATEPYMES	Organismo privado aglutinador de micro, pequeñas y medianas empresas
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
INE	Instituto Nacional de Estadística
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad para la empresa privada en Guatemala
N	Sumatoria
OG	Organismo gubernamental
ONG	Organización no gubernamental
ONU	Organización de Naciones Unidas
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República
TIC's	Tecnologías de información
USAC	Universidad de San Carlos de Guatemala
ITEMS	Temas, artículos o capítulos

INDICE

	Pág.
RESUMEN	i - ii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANTECEDENTES.....	4
2. JUSTIFICACIÓN.....	7
3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	9
3.1 DIFERENCIA ENTRE EMPRESA CONSULTORA Y CONSULTOR INDIVIDUAL:	10
3.2 EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y PRÁCTICA DE UN CONSULTOR.....	12
3.3 FASES DE LA CONSULTORÍA:	13
3.4 TIPOS DE CONSULTORÍAS DISPONIBLES EN EL MERCADO EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL:...	16
3.4.1 Consultorías Financieras.....	16
3.4.2 Consultorías de Negocios	16
3.4.3 Consultorías de Ingeniería.....	17
3.4.4 Consultorías de Análisis de la Información	17
3.4.5. Consultorías en Sistemas de Calidad.....	18
3.4.6 Consultorías en Formulación y Evaluación de Proyectos	19
3.4.7 Consultorías en Recursos Humanos	19
3.4.8 Consultorías Administrativas.....	20
3.4.9 Consultorías en Áreas Técnicas de Especialidad	20
3.4.10 Consultorías en Mercadotecnia, Promoción y Publicidad.....	21
3.4.11 Consultorías en Tecnologías Limpias (Responsabilidad Social y Áreas afines)	21
3.4.12 Consultorías en Comunicación Interna o de Comunicación Social.....	22
3.5 PRINCIPALES TIPOS DE ORGANIZACIONES QUE REQUIEREN ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA	23
3.6 VENTAJAS DE LA CONSULTORÍA	25
3.6.1 Criterios para la elección de Consultores en la empresa o institución.....	26
3.7 MÉTODOS DE CAPTACIÓN DE CONSULTORES	27
3.8 LA CONSULTORÍA Y SU VINCULACIÓN CON LA CREACIÓN DE EMPLEO	30
4. METODOLOGÍA.....	32

4.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	32
4.1.1	<i>Descripción del problema</i>	32
4.1.2	<i>Pregunta de investigación</i>	32
4.2	TIPO DE ESTUDIO	32
4.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	33
4.3.1	<i>Sujetos de estudio</i>	33
4.3.2	<i>Población</i>	33
4.3.3	<i>Muestra</i>	33
4.5	OBJETIVOS	35
4.5.1	<i>General</i>	35
4.5.2	<i>Específicos</i>	35
4.6	PROCEDIMIENTO E INSTRUMENTOS	35
4.6.1	<i>Procedimiento</i>	35
4.6.2	<i>Instrumentos</i>	36
4.7	ALCANCES Y LÍMITES	37
4.7.1	<i>Alcances</i>	37
4.7.2	<i>Límites</i>	37
4.8	APORTE	37
5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	38
5.1	UTILIZACIÓN DE CONSULTORÍAS POR PARTE DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS (2013 -2014).	38
5.2	SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍAS DEL AÑO 2013 - 2014.....	39
5.3	TIPOS DE CONSULTORÍAS	39
5.4	MEDIOS UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS PARA CONTRATAR LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍAS.	41
5.5	NUMERO DE EMPLEOS QUE SE CREARAN ANUALMENTE POR LA CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍAS POR PARTE DE LAS EMPRESAS PRIVADAS CON MÁS DE 100 TRABAJADORES.....	42
5.6	UTILIZACIÓN DE UN COMITÉ DE COMPRAS PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍAS.	43
5.7	CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA LA CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA.	44
5.8	TENDENCIA DE CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍAS EN LOS PRÓXIMOS AÑOS.	44

5.9 CONOCIMIENTO DE EMPRESAS O PROFESIONALES QUE EN EL MEDIO GUATEMALTECO OPEREN LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍAS	45
5.10 TENDENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍAS DE ACUERDO A SU LUGAR DE ORIGEN.	46
6. CONCLUSIONES	47
7. RECOMENDACIONES	48
8. BIBLIOGRAFÍA	49
8.1 DE INTERNET	51
8.2 PERSONALES	52
9. ANEXOS.....	53
ANEXO 1: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	54
ANEXO 2: EMPRESAS QUE INTEGRAN EL DIRECTORIO DINEL 2010.....	56

INDICE DE GRAFICAS

Pág.

GRAFICA 1: Utilización de consultorías por parte de las empresas encuestadas	38
GRAFICA 2: Satisfacción de los servicios de consultorías del año anterior.....	39
GRAFICA 3: Tipos de consultorías que contratan las empresas encuestadas.....	41
GRAFICA 4: Medios utilizados por las empresas para contratar los servicios de consultoría.....	42
GRAFICA 5: Contrata los servicios de consultorías por medio de un comité de compras o contrataciones	43
GRAFICA 6: Criterios de selección para la contratación del servicio de consultoría.....	44
GRAFICA 7: Tendencia de contratación de consultorías en los próximos años.....	45
GRAFICA 8: Conocimiento de empresas o profesionales que en el medio guatemalteco operen los servicios de consultorías	45
GRAFICA 9: Tendencia para la contratación de servicios de consultorías de acuerdo a su lugar de origen.....	46

INDICE DE TABLAS

Pág.

TABLA 1: Número de consultoría por rango que contratan las empresas durante el año..	43
--------------------------------------------------------------------------------------	----

RESUMEN

La investigación que a continuación se presenta tiene como fin determinar las oportunidades de ejercicio de la consultoría en la empresa privada de más de 100 trabajadores del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. En la actualidad no existen datos acerca de la demanda del mercado guatemalteco en los servicios de consultorías en la empresa privada de más de 100 trabajadores del municipio de Guatemala, los tipos de asesorías que contratan, los medios que utilizan para contactar a las empresas consultoras, la demanda promedio anual, los criterios de selección y explorar si el ejercicio de la consultoría constituye una oportunidad de empleo profesional en las empresas privadas guatemaltecas. Desde que se inició la presente investigación, se comprobó que en la actualidad no se cuenta con estudios y de información que indique el mercado que tiene el ejercicio de la consultoría, así mismo no existen los registros de los tipos de consultoría que requieren las empresas privadas en la República de Guatemala y más detenidamente en el municipio que es objeto de estudio. Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó el método científico, siendo este un estudio de tipo descriptivo, en el cual se realizaron toda una serie de etapas a través de la recolección de datos de fuente primaria como lo fue la encuesta utilizando un diseño muestral aleatorio de una muestra obtenida del directorio nacional empresarial DINEL de 2010. Además, se utilizaron fuentes secundarias de información, tales como textos, tesis y otro tipo de estudios afines, que sirvieron como marco teórico y contextual para sustentar la misma, siendo necesario toda una serie de instrumentos y técnicas asumidas para tener una mejor descripción del proyecto.

Las conclusiones reflejan que los tipos de consultoría más requeridos por las empresas encuestadas son las relacionadas con el área financiera, en primer lugar, sucediéndole las capacitaciones (temática diversa y relativa a la naturaleza de cada negocio o empresa), en tercer lugar está el área de mercadeo, siguiendo

el área legal, en el quinto puesto se encuentran 3 áreas, la tecnología informática, la de recursos humanos y la formulación y evaluación de proyectos.

Entre los medios de contacto más frecuentes de las empresas para atraer consultoría están las cámaras y asociaciones empresariales, internet, las recomendaciones de terceras personas y las invitaciones a licitar. Importante es destacar que entre los criterios para la contratación de consultores en Guatemala se consideran la experiencia del consultor o firma, el precio, el prestigio y la propuesta técnica y financiera.

INTRODUCCIÓN

Durante siglos, la consultoría de empresas se ha reconocido como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las mismas a identificar y definir los principales problemas que afectan a los organismos para alcanzar sus propósitos fundamentales, sus objetivos, su visión y misión, analizar las causas que los provocan, identificar sus causas y proyectar acciones para su consolidación y perfeccionamiento. Con el tiempo, las ramas de la consultoría se han diversificado en especialidades. La acción del consultor actual tiene como fin apoyar de manera intensa y decidida a las organizaciones a realizar ese proyecto al cual están llamadas, no a ejecutarlo por sí mismo, pues se pretende que sus directivos y colaboradores logren adquirir ellos mismos las habilidades y los conocimientos y competencias que los hagan diestros en el tema sobre el cual versa la consultoría. En general, la consultoría se considera un método idóneo para mejorar las prácticas de gestión, aunque se considera a sí misma como una profesión: “La consultoría como método y como profesión, constituyen las dos caras de una misma moneda”. (Kubr, 1994, cit. por Álvarez. Zayas, E. y Pérez, M., 2004)

En la actualidad no existen datos acerca de la demanda del mercado guatemalteco en los servicios de consultorías en la empresa privada de más de 100 trabajadores del municipio de Guatemala, esto se establece como el problema seleccionado para trabajar en este estudio, resultando campo de interés para el autor de la tesis, para la Universidad y para el profesional en general, determinar las oportunidades de ejercicio de la consultoría en la empresa privada de más de 100 trabajadores del municipio de Guatemala. Dado que no existen cifras o conocimientos concretos y/o sistematizados sobre el tema, la problemática a solucionar por la presente tesis es llenar ese vacío de información ocupacional sobre la consultoría como profesión, con los beneficios que se proyectarán, derivados de este estudio, ya que este conocimiento puede permitir al profesional el acceso y formular estrategias que les permitan desempeñarse dentro de este segmento de ocupación anual, para tener un monto de presencia en el mercado de consultoría de Guatemala, cosa de interés para todo egresado universitario.

El marco teórico recoge una esencia de lo que debe y no debe ser la consultoría, quiénes son los consultores más idóneos para cada proyecto, variabilidad de especialidades dentro de la consultoría, aspectos éticos del consultor. La investigación sobre la consultoría y su

vinculación con la empresa privada en el municipio de Guatemala, buscó determinar las características principales que el mercado potencial requiere para contratar los servicios.

El objetivo es conocer si existen oportunidades de realizar consultorías en la empresa privada, para profesionales que poseen experiencia o alguna especialidad en ramas afines a la actividad de la empresa privada. Entre los objetivos específicos se planteó el analizar una muestra de la demanda de servicios de consultorías en las empresas privadas en Guatemala, las de más de 100 empleados. También se propuso determinar los principales tipos de oportunidades, presentes y futuras, que existen en las empresas privadas de Guatemala de emplear servicios de consultoría y capacitación, así como sus modalidades los criterios de selección que utilizan las empresas y, si el ejercicio de la consultoría constituye una oportunidad de empleo profesional en las empresas guatemaltecas.

Los resultados obtenidos más sobresalientes del estudio son la confirmación de las muchas oportunidades que existen en el mercado guatemalteco empresarial de tener ocupación en servicios de consultoría, han salido a la luz nichos y segmentos que ningún otro estudio publicado mencionaba. Los resultados indican que ciertamente, las empresas de más de 100 empleados y las de cierto impacto por el tipo y magnitud de sus operaciones en Guatemala, sí utilizan consultorías de las diferentes ramas de conocimientos afines al quehacer empresarial (según se detalla en las gráficas de este estudio). También se pudo comprobar una tendencia fuerte hacia seguir contratándolas para sus operaciones y dirección estratégica, así como se pudo evidenciar que no hay prejuicio de contratación hacia el consultor nacional y se le prefiere en el mismo monto que al consultor internacional, pues lo que a las empresas les interesa es encontrar expertos que puedan hacerse cargo y efectivamente resolver el problema que les ocupa.

Es interesante notar el papel que juegan las cámaras y asociaciones empresariales, en cuanto a orientar la opinión del empresario para tomar acertadas opciones en materia de capacitación y asesoría, siendo estas mismas organizaciones quienes constantemente traen al país expertos extranjeros de distintas ramas –tanto para una actividad como para la otra- y dan cuotas favorables para que sus afiliados asistan, aunque también las lanzan al público en general. Igual peso tienen en la toma de decisiones respecto a contrataciones de consultores, las referencias de terceros. En cuanto a las áreas de

especialidad más favorecidas son la capacitación y consultorías en temas financieros, mercadológicos, informáticos y de recursos humanos.

De las recomendaciones se puede mencionar que es necesario que las universidades y las entidades públicas y privadas que se relacionan con la creación, desarrollo y fortalecimiento de empresas se preocupen por mantener fuentes actualizadas, tanto de la actividad empresarial en el país como de la consultoría que se utiliza para vigorizar los diferentes tipos de empresas, industriales, comerciales y de servicios, así como de divulgar los estándares de aceptabilidad de dichos servicios para que todos los interesados tengan más acceso a esta información. Al mismo tiempo, se recomienda a los estudiantes universitarios cuya aplicabilidad de la profesión que estudian y a los profesionales, que se interesen por conocer más acerca de las oportunidades de desarrollarse como consultores que existen en el país y a nivel internacional, y que aprovechen toda ocasión para mejorar su formación básica, especializarse, crear redes de grupos afines de especialidad y de fortalecer su perfil profesional en general, para ser susceptibles de ser elegidos por las organizaciones que contratan consultores.

1. ANTECEDENTES

Cuando se investiga sobre la evolución de la consultoría o asesoría (conceptos aceptados como equivalentes) como práctica, nos encontramos que la misma se remonta a los orígenes de las relaciones humanas. Los antecedentes históricos de la consultoría se remontan desde en el momento en que fue necesaria la comprobación de los asuntos humanos mediante la deliberación en temas que requieran prudencia. “La consultoría constituye la reflexión en busca de una respuesta a través de los consejos más adecuados”. (Wikipedia Commons: 2007). Los registros sociológicos y antropológicos la definen como un rasgo común al surgimiento de las sociedades humanas el emerger de individuos aceptados como guías, que aconsejaron a sus comunidades en todos los temas, desde las relaciones internas de la misma hasta las acciones para organizar actividades externas como la cacería o las guerras, incluyendo aspectos de la salud física y psicológica. Algunos autores han llegado a la conclusión que el consejo viene de la tradición “Chamánica” (relativa a los “chamanes”), y también dando origen a los hombres sagrados, llamados sacerdotes. Según Becker, P. (2002) cit. por Wikipedia (2007), en la antigua Grecia, “Los sacerdotes del Oráculo de Delfos, daban sus consejos con base en sus observaciones sistemáticas e inteligentes de los fenómenos naturales, las cuales se entendían en esa época como predicciones de seres elegidos por los dioses y dotados de poderes especiales”. Fue en ese momento que aparecen los primeros filósofos y surgen en algunas personas, el ideal de la búsqueda del conocimiento y la comprensión racional del mundo y de la humanidad a través de la ciencia.

No fue sino hasta principios del siglo XX que el consultor llegó a ganar los patrones de actividad, que ahora están ya bien definidos y caracterizados. Específicamente en la década de los años `40 y `50 en los Estados Unidos de Norte América y en Europa Occidental, aparecen importantes avances en la sistematización del trabajo de consultoría, con lazos muy técnicos y científicos, junto con la experiencia y con base en teorías, pero siempre con un enfoque en soluciones prácticas. Es en este momento en que la consultoría se fue perfilando como una forma de transmisión del conocimiento y la experiencia de un hombre o de un equipo de expertos hacia otros, con el objeto de alcanzar más fácilmente una meta respecto al quehacer humano. Esencialmente,

constituye la búsqueda constante de conocimiento preparado para el beneficio de otros. Según Becker "*Consulting*, en su mejor momento, es un acto de amor: el deseo de ser verdaderamente útil a los demás. Usar lo que se sabe, o se siente, o se sufre en el camino para disminuir la carga de los demás". Kubr (1993) señala algunos de los orígenes actuales del rumbo que ha tomado la consultoría en el último milenio, entre los cuales indica que la consultoría se ha extendido de forma impresionante y se ha ampliado considerablemente la gama de servicios que pueden prestar los consultores. En Europa occidental y en América del Norte se ubican los mercados más fuertes de consumidores de consultoría. Es de notar que la oferta excede a la demanda y los empresarios pueden ser selectivos, aunque los conocimientos y habilidades para elegir, contratar y utilizar consultores no están suficientemente generalizados y aún existen muchos clientes potenciales para los cuales la consultoría es un misterio y los consultores son considerados como "Sujetos sospechosos".

Actualmente la consultoría se conoce a través de la asistencia técnica, que ha sido la fuente principal de financiación de misiones emprendidas por consultores extranjeros o por representantes de una incipiente profesión de consultorías nacionales. En estos países la consultoría ha progresado lentamente, exceptuando en algunas regiones que han llegado a industrializarse y a alcanzar un desarrollo económico más rápido que los demás, según Kubr. Las masivas privatizaciones, las reestructuraciones económicas y el intenso deseo de ponerse lo más pronto posible a la altura de las empresas occidentales, ha tenido como consecuencia una importantísima demanda de servicios de consultores. Tras años de una economía que coartaba la iniciativa individual y en que no había oportunidades para ningún tipo de asesoramiento profesional independiente, empezó a surgir la profesión local de la consultoría, con futuro muy prometedor. Aunque es de notarse que la profesionalización creciente de la misma se ve limitado por la falta de experiencia de la mayor parte de clientes en esta materia. Porter, M. (1980) en su libro *Diamante de Porter* nos indica "que las determinantes para obtener dichas ventajas competitivas, son: la dotación de factores, las condiciones de demanda, estrategias empresariales de estructura y rivalidad con las industrias relacionadas y de apoyo." En el caso de la región de América Latina y siendo más específicos respecto a consultoría en Guatemala se halló que por su parte, la Universidad de San Carlos de Guatemala pone en funcionamiento la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, la cual fue fundada en el año de 1989, contando con cuatro postgrados a la fecha, las siguientes Maestrías: Administración

Financiera, Formulación y Evaluación de Proyectos, Administración de Recursos Humanos, y Consultoría Tributaria. En la historia de las últimas décadas los profesionales de diversas carreras han desempeñado un rol importante en los acontecimientos descritos en el anterior marco situacional, mediante la prestación de servicios de consultoría.

2. JUSTIFICACIÓN

A través del tiempo se ha reconocido que la consultoría de empresas es un servicio profesional útil que ayuda a los directores, gerentes y a cualquier persona que tiene algún tipo de vinculación administrativa con determinada empresa, ya que de esta forma le permite poder analizar y resolver los problemas prácticos que afrontan sus organizaciones, a mejorar su rendimiento y a aprender de la experiencia de otros gerentes y organizaciones. Esta modalidad de contratación de personal profesional especializada altamente calificada, tiene características específicas que constituyen ventajas competitivas respecto a los sistemas tradicionales de contratación permanente, siendo las siguientes:

- a) Por su temporalidad, el contrato por consultoría no obliga al pago de prestaciones, normados legalmente para personal permanente (bono 14, aguinaldo, pasivo laboral, etc.)
- b) No está sujeto a un horario de trabajo por lo que se evita el pago de horas extras.
- c) Libertad en el cálculo de honorarios sin afectar el sistema salarial para personal permanente.
- d) Se establecen productos, la temporalidad para entregarlos y en base a ello se distribuyen los pagos de la consultoría.

Muchas entidades comerciales privadas, recurren a los servicios de consultoría de empresas, independientemente o conjuntamente con actividad de capacitación, dirección de proyectos, consultorías de tecnología, asesoramiento financiero, técnica y otros servicios profesionales. Sin embargo, la consultoría de empresas es un sector dinámico y rápidamente cambiante de servicios profesionales. Si desean ser competentes y útiles para los clientes, los consultores han de mantenerse al tanto de las tendencias económicas y sociales, prever cambios que pueden afectar a las empresas de sus clientes y ofrecer asesoramiento que ayude al cliente a lograr y mantener un alto rendimiento en un entorno cada vez más complejo, competitivo y difícil. Por su parte, las entidades de índole comerciales, o de servicios, bancarias, etc. claramente conocen sus necesidades en materia de capacitación y consultoría, y recurren a los servicios de consultoría de empresas, específicos y puntuales o conjuntamente con actividades de capacitación, dirección de proyectos, consultorías de tecnología, asesoramiento financiero, asistencias

técnicas y otros servicios profesionales, por lo cual se considera les resultaría de utilidad un estudio de esta naturaleza en Guatemala, así como a quienes ya ejercen la Consultoría como profesión. Otros factores serían el incremento de las exportaciones, el flujo de capitales, la reducción de barreras arancelarias, los tratados de libre comercio, las innovaciones tecnológicas y la difusión cultural; todo esto ha sido clave en este proceso de cambio y favorecimiento de la consultoría como actividad importante. El sector privado, a nivel mundial se ha experimentado fusiones, alianzas y otros cambios que exigen apropiarse de ventajas competitivas, razón por la cual el empresariado tiene fuerte presencia e interés en mantenerse vigoroso para hacer frente a los retos internacionales. La globalización ha sido un fenómeno pujante en la economía mundial desde 1990, así que los países más beneficiados han sido los que poseen políticas e instituciones que favorecen la aceleración del crecimiento económico y la mejora en la calidad de vida, la reducción del analfabetismo, el acceso a tecnología, los servicios de salud, etc., lo que tiende a incrementar la utilización de diversos tipos de consultoría y asistencia técnica a las organizaciones, para ponerse a la altura de las circunstancias.

Lo descrito anteriormente justifica este estudio el cual pretende aportar mayor información, tanto cuantitativa como cualitativa sobre el tema de la consultoría en Guatemala, pero enfocándose al segmento que por su tamaño y capacidad requiera de servicios de consultoría, por lo que se decidió tomar a la empresa privada con más de 100 empleados.

3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

La consultoría surge ante la necesidad de volver eficientes los métodos y procesos del área de producción en las empresas, las cuales empezaron a desarrollarse durante la Revolución Industrial, conforme fueron evolucionando los procesos productivos dentro de las empresas y estos se fueron haciendo cada vez más complejos, los cambios se fueron tornando más decisivos, al grado que se fue requiriendo la elaboración de técnicas complejas para volver más eficientes dichos procesos en todas las áreas de la organización empresarial y que no dependían directamente de la producción fabril; así la consultoría surge con la finalidad de lograr un equilibrio de la maximización de los procesos y ha llegado a evolucionar para el desarrollo de cualquier empresa.

Como primer punto es necesario plantear una definición de consultoría tomando en cuenta tanto a organismos internacionales como nacionales; de acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) la consultoría de empresas se define como un *servicio profesional*, que proporciona propuestas y sugerencias concretas a los empresarios para resolver los problemas prácticos que tienen en sus organizaciones. Así se puede definir a la consultoría como un *servicio* prestado por un profesionalista en calidad de asesoramiento, el cual implica la toma de decisiones basándose en observaciones pertinentes con la finalidad de ayudar a las organizaciones en la búsqueda de soluciones o al mejoramiento de procedimientos dentro de sus diferentes áreas (Kubr, 2009); la consultoría surge ante la necesidad del empresario por mejorar y adaptar su organización a los cambios de los ámbitos económico, político y social, que se derivan de los diferentes momentos históricos; los cuales afectan y acentúan la importancia de la profesión de consultor, y ayudan a sentar las bases teóricas de la administración moderna, y a su vez sirviendo como vínculo de enlace entre la teoría y la práctica profesional.

La consultoría es un servicio profesional no importa el ámbito de actuación del consultor, economía, política, de imagen o en el desarrollo de una fiesta o evento público; el mercado de actuación es tan variado como las decisiones que se deban tomar, en este caso hablaremos de la consultoría de negocios.

3.1 Diferencia entre Empresa Consultora y Consultor Individual:

La principal diferencia entre estos términos se centra en que las empresas de consultoría son aquéllas que prestan servicios profesionales o conocimientos específicos en un área, que asesoran a otras empresas, o grupos de empresas, o países, o a organizaciones en general. Según el sitio de internet *misrespuestas.com* (2002) existen numerosas definiciones del término “consultoría” y de su aplicación a situaciones y problemas organizacionales. Dejando por fuera problemas semánticos o estilísticos, se arriba a dos enfoques básicos de la consultoría:

- a) Steel, F. (1975), cit. por Mis Respuestas (2002), define la consultoría así: “Por proceso de consultoría se entiende cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”. Así que los funcionarios de la organización son realmente consultores, aunque ellos no se designen así oficialmente. Así es que un gerente de una organización puede también actuar como consultor, si decide asesorar y ayudar a un colega, o incluso a sus propios subordinados, en lugar de darles instrucciones y órdenes.
- b) Un segundo enfoque, considera a la consultoría como un servicio profesional especial. Según Greiner y Metzger (1983) cit. por la misma fuente (2002), “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado y es proporcionado a organizaciones, por personas especialmente capacitadas y calificadas, que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización del cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.”

Las asociaciones profesionales de consultores de los Estados Unidos, el Reino Unido y otros países, así como las empresas de consultoría individuales utilizan definiciones similares. Según el Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido (*Institute of Management Consultants, 2013*), la consultoría de empresas es un: “*Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la edificación e investigación de problemas relacionados con política, organización, procedimientos y métodos.*”

Ello incluye la recomendación de medidas apropiadas y la prestación de asistencia en la aplicación de las recomendaciones que la fuente literalmente expresa: “*Representa una*

forma de asistencia a las organizaciones económico productivas con el fin de activar el progreso científico –técnico mediante la transferencia de experiencias de avanzada y de los resultados de las experiencias avanzadas y de los resultados de las investigaciones científicas en la esfera de la organización de la producción, el trabajo, la dirección, la selección y la realización de las decisiones de dirección óptimas, la asimilación de descubrimientos, innovaciones, trabajos racionalizados y otras innovaciones.”

Las anteriores definiciones no son excluyentes entre sí y, por el contrario, presentan coincidencias que contribuyen a identificar algunos rasgos de la consultoría, como:

- a) Es un trabajo de servicio independiente, que tiene implícita la imparcialidad.
- b) Su carácter es consultivo (como su nombre lo indica). El consultor no dirige la entidad, área o actividad en la que realiza su trabajo.
- c) Vincula la teoría con la práctica.
- d) No es el resultado de la inspiración, sino de una sólida preparación del consultor y del laborioso análisis de hechos concretos, así como la proyección de soluciones – muchas veces originales- pero que deben ser siempre factibles.

Los métodos de la consultoría lo pueden aplicar muchas personas técnicamente competentes, cuya principal ocupación no es la consultoría sino la enseñanza, la capacitación, la investigación, la elaboración de sistemas, la prestación de asistencia técnica a los países en desarrollo en misiones de breve duración, etc. Estas personas, para ser eficaces, tienen que dominar los instrumentos y las técnicas de consultoría y respetar las normas de conducta fundamentales de la profesión del consultor.

En la presente Investigación seguiremos la teoría propuesta por Vásquez Aguilar, A.P. (2011) cit. por Valda, J.C (2010) donde la consultoría no proporciona soluciones milagrosas. Cualquier persona o institución que considere esto está cometiendo un error, ya que suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales, pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la organización en resolver sus problemas y la cooperación entre el cliente y el consultor son tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo de éste. En este escenario se tratará de obtener los mejores resultados, incluso conquistando a favor algunos elementos del entorno que pudieran implicar amenazas o factores desfavorables, así como con algunas debilidades o defectos internos, los cuales a veces se pueden corregir y otras veces, no tanto. Un proyecto exitoso de consultoría también contemplará

un buen análisis previo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) organizacional y se lograrán resultados satisfactorios en la medida en que se logre mantener bajo control las variables no contempladas o elementos aislados que, en su momento, pueden tornarse en un obstáculo para la consecución de la meta deseada.

Es importante recordar que un factor fundamental es tener el “contrato psicológico positivo” del capital humano a favor del proyecto de consultoría, porque de lo contrario, la resistencia al cambio puede tornarse en un impedimento de implantación del mismo o dificultar el feliz término de la consultoría. En este aspecto se debe ser muy realista y tener la capacidad de hacer un buen diagnóstico inicial, para esperar lo mejor posible de este proceso. Existen numerosos casos de misiones exitosas realizadas por algunos consultores del mundo, que han evitado la quiebra de compañías o han dado vida nueva a organizaciones que envejecían. Se ha ido formando así la idea de que las oficinas de consultoría pueden resolver casi cualquier tipo de dificultad de gestión. Sin embargo, los consultores no disponen de una varita mágica para resolver todas las cuestiones candentes. Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, la dirección puede dormir tranquila porque alguien se va a ocupar de los problemas. Hay situaciones en que nadie puede servir de ayuda. Y si la ayuda es todavía posible, para que una consultoría resulte eficaz, hará falta un trabajo arduo, sistemático y disciplinado basado en el análisis de los hechos reales y en una búsqueda de soluciones creativas pero factibles. Para conseguir resultados es tan importante un decidido empeño de la dirección en mejorar el rendimiento de la organización y una eficaz colaboración cliente-consultor, como la calidad del asesoramiento técnico que éste brinde.

3.2 Experiencia, formación y práctica de un Consultor

Según el diccionario, un consultor (del lat. *“Consultus”, que significa “asesoramiento”*) es un profesional que provee consejo experto en un dominio particular o área de experiencia, sea en mantenimiento, en contabilidad, en tecnología, en publicidad, en legislación, en diseño, en recursos humanos, en ventas, en medicina, en finanzas, en relaciones públicas, en comunicación, en aprendizaje de lenguas extranjeras u otros. (Wikipedia, 2002). La principal función de un consultor es asesorar en las cuestiones sobre las que posee un conocimiento especializado. Los consultores también poseen una especialización dentro de su actividad. Ejemplo: un consultor contable, con un nivel de especialidad mayor en los aspectos relacionados con la contabilidad o economía, en una empresa; a diferencia de un

consultor comercial, que a veces puede poseer un conocimiento general pero no necesariamente profundo en todas las áreas.

“Un consultor es un profesional que es requerido, ya sea por sus conocimientos, por la experiencia acumulada en un determinado campo del hacer y el saber, por poseer el conjunto de métodos o técnicas para resolver alguna situación (metodología) o por todo ello en su conjunto.” Consultoría Gerencial Empresarial (2012:1)

Su práctica profesional se asemeja a la del médico obstetra, que ayuda y colabora eficazmente en el “Nacimiento” de muchas empresas y negocios, aportando ideas iniciales. Asesora en la elaboración de planes, haciendo cálculos y estudios, previsiones y estimaciones económicas, financieras o técnicas; indica a los promotores o socios el camino a seguir y ayuda, o él mismo lleva a cabo, todos los pasos de creación y puesta en marcha de las nuevas empresas. Su campo de acción es extenso y diverso. Cuestiones tales como: planes de expansión, análisis de viabilidad, estudios económico-financieros, creación y constitución de sociedades, consultoría de gestión y dirección, estrategias para solventar crisis empresariales, comercialización y ventas, adquisiciones y fusiones de empresas, negociación con proveedores y acreedores, la sucesión de la empresa familiar o el asesoramiento técnico puro, son algunos de las prácticas en la oferta de servicios de los consultores.

3.3 Fases de la Consultoría:

La Consultoría debe ser considerada como un proceso. El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y el cliente, destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización de éste. Este proceso consta de un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre estos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos y a pasar de una fase a otra siguiendo una secuencia lógica y temporal.

Álvarez, L., Zayas, E. y Pérez, M. (2004) plantean la consultoría organizacional como un proceso y, dentro del mismo, varias etapas que reconocen como generalmente aceptadas en la práctica. Existen autores que presentan modelos hasta de diez fases, pero Kubr, M. (2008) considera un modelo simple, de cinco fases principales:

- a) Preparativos o iniciación (preparación inicial): Esta etapa incluye los primeros contactos con el cliente, el diagnóstico preliminar, planificación del cometido, la propuesta de tareas y el contrato.

- b) Diagnóstico: Etapa que incluye descubrir los hechos, análisis y síntesis, examen detallado del problema.
- c) Planificación de medidas (plan de acción): Incluye elaborar soluciones, evaluar opciones, propuesta al cliente, planear la aplicación de medidas,
- d) Aplicación (implementación): Incluye contribuir a la aplicación, propuesta de ajustes, capacitación.
- e) Terminación: Incluye la evaluación, el informe final, establecimiento de compromisos, planes de seguimiento y retirada del consultor.

Respecto al proceso de consultoría organizacional y sus etapas existe una gama muy amplia de enfoques, técnicas, métodos, modos y estilos. Esta diversidad es una de las características más interesantes de la consultoría, ya que incluso clientes con problemas muy específicos pueden encontrar un consultor que se adapte a su organización y situación particular. No obstante, la consultoría se caracteriza no sólo por la diversidad sino también por ciertos principios y metodología común. Algunos son aplicados por la inmensa mayoría de consultores. Por ejemplo, las pruebas psicológicas constituyen una técnica especial de investigación que se emplea únicamente en ciertas tareas de selección de personal. Algunos consultores se oponen incluso a esta técnica. En cambio, todos los consultores se sirven de las entrevistas y deben estar capacitados para redactar informes. La entrevista y la redacción de informes son técnicas fundamentales de la consultoría.

Por otra parte, un método eficaz de consultoría indica cómo se deben abordar las dos dimensiones esenciales del cambio en las organizaciones-cliente, las cuales son: a) Una dimensión técnica, vinculada con la naturaleza de la gestión o problema que afronta la organización-cliente; estudia la forma en que el mismo se puede analizar y resolver. b) Una dimensión humana, es decir, la relación entre el consultor y el cliente y la manera en que los miembros de la organización-cliente reaccionan a los cambios y pueden ayudar a planificarlos y aplicarlos.

Son tareas importantes el hecho de que el consultor ayuda al cliente a abordar sus problemas desde un punto de vista técnico. El cliente espera que el consultor posea considerables conocimientos técnicos en la esfera de su organización; por ejemplo, las transacciones financieras internacionales, el control computarizado de inventarios, los sistemas de indemnización del personal o la planificación estratégica de la fabricación de los bienes de capital. Para abordar el problema de que se trate el consultor aplica un método riguroso de identificación y solución de los problemas, que incluye el acopio, la comprobación y la verificación cruzada de los hechos, así como el manejo de cuestionarios

que demostrarán o descartarán las hipótesis de trabajo, las impresiones comunicadas por el cliente y el sometimiento de todos los resultados a un diagnóstico minucioso. El consultor aplica un conjunto de técnicas creativas en búsqueda de nuevas soluciones factibles, muestra determinación y justifica las mejores soluciones, las cuales ha de elegir el cliente. El objetivo final consiste en ayudar a éste a introducir cambios progresivos en su organización y dotar a la misma de una capacidad propia para el cambio o para la resolución de problemas.

Se conocen básicamente dos formas de consultoría: La tradicional y la colaborativa o participativa, según Álvarez, L., Zayas, E. y Pérez, M. (2004) Pág. 9.

En la consultoría tradicional se identifican dos variables:

- El cliente (entidad que recibe la consultoría, la cual típicamente tiene algunos problemas por resolver)
- El consultor (quien identifica problemas y brinda soluciones)

En la consultoría participativa se parte de algunas premisas:

- El consultor no tiene su rol más importante en ser un experto (aunque lo sea), sino en ser un colaborador imparcial de la entidad cliente.
- Los verdaderos expertos son los trabajadores de la organización cliente.
- La verdadera experiencia sobre situaciones concretas radica en los trabajadores de la organización.
- Los trabajadores y directivos de la organización son capaces de identificar los problemas que tienen.
- Estos mismos son capaces de definir las soluciones a esos problemas.
- Los trabajadores y directivos de la organización cliente son capaces de aplicar las soluciones encontradas conjuntamente con el consultor.

En este contexto el consultor es necesario como un guía, como un perfilador de soluciones, esclarece y pauta el proceso del organismo cliente. Es un rol facilitador. Esta modalidad es más acorde a las técnicas modernas de dirección, en que el trabajo colectivo arriba a conclusiones únicas y consistentes, pues se cuenta con el soporte de todos los involucrados. (Modelo surgido posterior a la década de los '50), pues se caracteriza por lograr el compromiso por la interacción que se da entre un agente externo y uno interno para elevar la capacidad de autodesarrollo de la organización.

Existen según otros autores otra clasificación basada en la organización, que a continuación mencionamos:

- a) *Integrales*: Se refieren al cambio en toda la organización, se consideran todos los procesos y subsistemas.
- b) *Parciales*: Se refieren a procesos de cambio o ayuda a través de uno o varios subsistemas específicos de la organización. Ejemplo: Finanzas, Recursos Humanos, Mercadeo. Aunque se trate de esta modalidad siempre debe tomarse en cuenta que cualquier cambio, por específico que parezca, podrá tener un efecto en el resto del sistema organizativo, por lo que deben tenerse las previsiones necesarias. No siempre optimizando las partes se optimiza sólo el sistema. Este tipo de consultorías tienen un alcance limitado.

3.4 Tipos de Consultorías disponibles en el Mercado empresarial e institucional:

3.4.1 Consultorías Financieras

Tipo de firmas que se constituyen en las empresas para prever, optimizar los rendimientos financieros, evitar errores en el cumplimiento impositivo y diseñar estrategias de control de costos a lo largo y ancho de las organizaciones, estableciendo sistemas estrictos de control para evitar fugas y pérdidas, entre otras tareas. En este ámbito, a nivel mundial se conocen clásicamente a algunas firmas como “las seis grandes” porque han llegado a conformar verdaderos imperios de consultores internacionales de gran peso profesional. Entre ellas se encuentran PWC (anteriormente Price Waterhouse Coopers), Deloitte, Ernst & Young, Boston CG y KPMG, Ltda. (Kubr: 1996).

3.4.2 Consultorías de Negocios

Tipo de consultorías que suelen enfocarse a los líderes organizacionales para realizar cambios planeados (administración del cambio) y otros tipos de entrenamientos para fortalecer su estilo de dirección. Incluyen técnicas aisladas o llegan a conformar sólidas escuelas de negocios, las cuales tienen su enfoque basado en algún *gurú* de la administración o de la dirección de empresas o en alguna corriente de moda.

Dado que “emprender un negocio lleva consigo necesariamente el cumplimiento de las condiciones legales con las cuales operará. Para este efecto, los caminos más viables pueden ser: Propietario único, Sociedad y Grupo”. (Franklin, E.:2004) Esto se refiere a consultores que deciden operar individualmente, en sociedad, en la cual varios socios incorporados comparten derechos y obligaciones, en consenso con la normatividad aplicable. La empresa consultora tipo Grupo, según este autor, es el “tipo de organización

que surge cuando varios consultores deciden unirse para brindar el servicio, aportando cada uno de ellos su experiencia y conocimientos en la materia”. El consultor puede apoyarse en personal externo a la organización asesorada, sobre todo en asuntos que requieran un grado alto de especialidad administrativa y/o en gestión de negocios o en ambas y además en aspectos relacionados con el mercado.

Por otra parte, el líder participativo ha evolucionado a las escuelas de *coaching*, las cuales entrenan a los líderes en técnicas similares a las de entrenadores deportivos para que aprendan a dirigir a sus colaboradores “hombro con hombro”, batallando en el campo a la par de ellos, dirigiendo con base en la conducta ejemplar, el modelaje y el apoyo emocional o los premios planificados para ir pautando una mejora en el comportamiento organizacional, con miras a fortalecer la productividad o la misión estratégica institucional. Todo ello requiere expertos muy calificados para la transferencia tecnológica, lo cual ha diversificado este tipo de especialidad y consultores en las últimas décadas. Estos se pueden ubicar bajo el concepto de consultorías administrativas.

3.4.3 Consultorías de Ingeniería

En el área de ingeniería las empresas de consultoría son de dimensiones y organización muy variada: van desde micro empresas de carácter personal, con pocos profesionales que se dedican a temas muy específicos hasta empresas que tienen una historia de varias décadas y que cuentan con equipos multidisciplinarios conformados por varias centenas de profesionales, no sólo en diversas disciplinas de ingeniería sino que se complementan con profesionales de otras áreas como sociólogos, psicólogos, economistas, arquitectos, médicos salubristas, etc. y trabajan en los cinco continentes.

3.4.4 Consultorías de Análisis de la Información

La intervención de la informática en todos los ámbitos del quehacer organizacional da origen a las necesidades de este tipo de consultorías, que son especializadas y muy variadas. Entre los aspectos que cubren están: Planear y desarrollar los estudios tendientes a la creación, modificación y optimización de procesos, estructuras organizacionales, sistemas y procedimientos. Llevar a cabo la implantación de tecnologías de información, programas especializados, instalación y monitoreo de *softwares* para los diferentes tipos de empresas o instituciones, obtener la información requerida para los departamentos o proyectos y colaborar con las gerencias y departamentos de planificación en la realización de estudios de factibilidad técnica y económica, entre otros.

3.4.5. Consultorías en Sistemas de Calidad

Desde el surgimiento de la corriente de Calidad Total, prototipo de la productividad japonesa en los años ´80 hasta el éxito y credibilidad internacional que han tenido las normas de diferente tipo y denominación, siendo las más conocidas las Normas ISO 9000 y sus derivadas, además de otras que han ido surgiendo en las últimas décadas, han incursionado a nivel mundial consultoras con características similares a las citadas en el renglón anterior, también emanadas de iniciativas ingenieriles ya que provienen de plantas de producción internacionales.

En la actualidad las empresas que se dedican a consultorías de Calidad desglosan en dos grandes grupos:

- a) *Las empresas consultoras*: Que son las encargadas de la implantación de los sistemas de calidad en las organizaciones, las cuales ya no sólo se circunscriben a empresas de manufactura sino han extendido su acción a empresas de servicios, comerciales, financieras (como sistemas bancarios o entidades crediticias, por ejemplo) y a todo tipo de organizaciones, incluso estatales, micro, pequeñas y medianas, ONG, etc.
- b) *Las empresas certificadoras*: Que son las que tienen el aval de un ente certificador de prestigio mundial, como la ISO (*International Standardization Organization*), con sede en Ginebra, Suiza, que en el caso de las Normativas ISO son la figura rectora, que extiende a guisa de franquicia, el aval para que entidades certificadoras autorizadas por la ISO puedan examinar y aprobar a organismos que han pasado por el proceso de consultoría (de las empresas del numeral a)) para que ostenten el nivel de “empresa u organismo certificado” en X ó Y Norma de su interés, según el giro de sus negocios o las exigencias de sus propios clientes, para producir con estándares de clase mundial.

Otras tipologías bajo las cuales funcionan este tipo de consultorías son: mejora de procesos o procesos de mejora, teoría de las restricciones, reingeniería de procesos, programas de mejoramiento de la productividad, con su tradicional nombre de mejora de la calidad (Calidad Total, T.Q.M –Total Quality Management, y sus raíces en los Círculos de Calidad japoneses; y otros. Los procesos que combinan la consultoría/certificación son complejos, tienen un promedio de 1.5 años de duración en su implantación y suelen ser caros, pero están siendo utilizados de manera creciente, incluso en los países en

desarrollo. Según Taylor, M. (1998) para elegir un certificador (puntos que aplican también para la elección de consultores para la implantación de sistemas de calidad) son: reputación, credibilidad, reconocimiento y estabilidad. Otros atributos son: acreditaciones, presencia global, personal de evaluación, costos y valor, base de clientes, estabilidad y madurez, apoyo regional, sistema propio de calidad, ofertas de servicio, cuántos años tiene en el negocio, si tiene oficinas establecidas, si trabaja a nivel nacional, internacional o global, entre otros.

3.4.6 Consultorías en Formulación y Evaluación de Proyectos

Todo organismo que requiera trazar y desarrollar proyectos o implementar cierto tipo de acciones en su actividad institucional o empresarial lo realiza de manera más segura si se hace asistir por un experto en esta temática, partiendo de la base de un estudio de factibilidad, que contempla los costos, los virajes del mercado en determinado plazo, pudiendo establecer predicciones que permiten tener éxito desde antes de empezar operaciones o por lo menos un cierto grado de certeza de que las cosas saldrán bien. Según Franklin, E. (2004), la consultoría en Evaluación de Proyectos tiene estas funciones: Diseñar los mecanismos de evaluación y control de proyectos; formular los indicadores necesarios para evaluar el desempeño de los proyectos; valorar las condiciones operativas para ejecutar el trabajo; apoyar y/o realizar las gestiones requeridas para que todos los proyectos tengan continuidad; atender cualquier cambio que se presente en las condiciones programadas de un estudio; allegar información a los niveles responsables de la toma de decisiones; poner en práctica medidas correctivas en los casos procedentes y fortalecer los mecanismos de coordinación y comunicación de las áreas objetivo, entre otras.

3.4.7 Consultorías en Recursos Humanos

A partir del año de 1960 se diversificaron las sub especialidades del concepto que evolucionó desde los tradicionales departamentos de personal de principios del siglo XX hasta el concepto de “recursos humanos” que ya consideró al factor humano como el activo más importante de las organizaciones. Mismo que se ha diversificado aún más en la actualidad indicando que recurso humano es una especie de “cosificación” que aún deja corto o encasilla a la gente y su valor dentro de la empresa, categorizándolo ahora como “capital humano” o “Talento humano”, siendo la menos financista de estas concepciones la última, que ya tiene visos pedagógicos y humanistas. Sea cual fuere la concepción

aplicada, lo cierto es que las empresas consultoras de recursos humanos, capital humano o talento humano han transicionado para brindar sus servicios en forma “*outsourcing*” de manera que no es indispensable que la empresa –por motivos de limitación de recursos económicos, restricciones de espacio, etc. - posea internamente un departamento de esta naturaleza con las distintas sub especialidades del caso. Estas sub especialidades vendrían a ser: reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación y desarrollo del recurso humano, evaluación del desempeño, diseño y planes de carrera, auditorías de recursos humanos, planes de prestaciones y beneficios para el personal, sistematización salarial, desarrollo de competencias laborales, entre otros.

3.4.8 Consultorías Administrativas

Desde el tradicional alineamiento de toda empresa a las Fases del Proceso Administrativo, que son clásicas ya: Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control hasta la introducción de la empresa o entidad dentro de metodologías más complicadas o específicas, no sólo por motivos administrativos sino por presión de casas matrices en las multinacionales o la clientela misma, se hacen necesarios procesos de consultoría que optimicen la actividad administrativa del organismo cliente, para lo cual deberá encontrar al consultor o empresa de consultoría más idóneo, según el caso. Tales especialidades pueden incluir: el Desarrollo Organizacional, la Administración por Objetivos, la Planeación y Administración de Proyectos, el *Balanced Score Card*, etc., entre otros.

3.4.9 Consultorías en Áreas Técnicas de Especialidad

Estas se diversificarán, por su naturaleza propia, en tantas especialidades como especialidades técnicas requiera el giro de negocio o la modalidad institucional. Por ejemplo, se darán consultorías en temas agro industriales para empresas agrícolas; consultorías humanísticas para ONG dedicadas a temática de derechos humanos, derechos de la mujer, etc.; consultorías mercadológicas y de posicionamiento para empresas comerciales; consultorías ingenieriles para empresas productivas, dependiendo el tipo de producto que manufacturan y así sucesivamente. Esta modalidad se ha vuelto muy sofisticada con la introducción de la informática ya que las Tics (tecnologías informáticas) deben divulgarse, ser objeto de entrenamiento, constantemente dentro de las organizaciones, en razón directamente proporcional cuanto más sofisticada sea la

tecnología que utilicen para sus operaciones. Cada nuevo equipo computarizado, cada nueva maquinaria traerá su instructivo de uso el cual deberán ser objeto de capacitación y monitoreo por parte de consultores en la vida moderna. Se hace difícil y complejo crear categorías en este tipo de consultorías que están marcadas por el cambio y la innovación frecuentes.

3.4.10 Consultorías en Mercadotecnia, Promoción y Publicidad

Los drásticos y frecuentes cambios en el mercado de productos y servicios actuales hacen cada vez más necesario el contar con empresas de consultoría en temas de mercadeo, promoción y publicidad que hagan más factible el posicionamiento de marcas en el mercado. De esta manera, las consultorías mercadológicas van desde los tradicionales alineamientos organizacionales a los requerimientos de este orden que todo organismo debe observar dentro del mercado en que se desenvuelve, contemplando aspectos como la competencia y la competitividad, hasta técnicas sofisticadas de mercadeo empresarial o institucional. Tanto se ha diversificado este tipo de consultorías debido a la alta competencia de productos y servicios que existe en la actualidad, los cuales riñen por estar en la mente de consumidores reales y potenciales, así que este tipo de transferencias de aprendizaje son parte importante del equipo de guerra de las organizaciones. En esta misma medida proliferan los consultores que deben ayudar a los directores a alcanzar sus metas comerciales o promocionales en la actualidad.

3.4.11 Consultorías en Tecnologías Limpias (Responsabilidad Social y Áreas afines)

Como resultado de los procesos de la industria se da un enturbiamiento de las corrientes de agua de ríos, lagos y marinas, así como hay una secuela de contaminantes en el medio ambiente. Al punto que en la actualidad las empresas y organizaciones han reaccionado con una actitud de responsable hacia el ambiente o la sociedad que quedan afectados por sus operaciones de rutina o bien que quedan imbuidos dentro de su accionar empresarial, con familias, la comunidad y la sociedad de las localidades donde operan y, eventualmente, en el país. Existen consultores que ayudan a los directores a hacer consonantes sus prácticas de negocios a mantener la armonía con la naturaleza, el equilibrio con el entorno y el “amistamiento” o acercamiento con las comunidades. Esta es una tendencia que se ha visto favorecida por la implantación de las normativas ISO en las

empresas y comunidades donde existen empresas u organismos que van adquiriendo sus procesos de certificación, ya que se despierta una mayor conciencia social y ambiental.

3.4.12 Consultorías en Comunicación Interna o de Comunicación Social

Una consultoría en comunicación es un proceso que permite describir y analizar las comunicaciones de una institución o empresa. La misma consta generalmente de dos fases:

- a) Un reconocimiento a la organización objeto de estudio, de un diagnóstico que permitirá al consultor analizar, evaluar y determinar las posibles falencias dentro del organismo.
- b) Acto seguido se diseña el plan de acción o plan estratégico de comunicación, que propone alternativas de acción y mejora para dar solución a los problemas encontrados.

La consultoría representa ayuda profesional para las personas que dirigen empresas, ya sea que se practique como una ocupación de dedicación completa o como un servicio técnico prestado en casos concretos, la consultoría proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión. Una persona se convierte en un consultor después de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un considerable acervo de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales. Así mismo, debe haber adquirido las técnicas necesarias para resolver los problemas y compartir la experiencia con otros con respeto a la determinación de los problemas, el hallazgo, análisis y síntesis de la información pertinente, la presentación de propuestas de mejoras, la comunicación con los demás, la planificación de los cambios, la superación de la resistencia al cambio, la ayuda a los clientes para que aprendan de la experiencia, la transferencia de técnicas de gestión entre países, etc.

Los directores de las organizaciones tienen también que dominar todos estos conocimientos y técnicas y la situación de cada organización es único. En consecuencia, ¿qué se puede ganar con la participación de un recién llegado que no está familiarizado con una situación dada?. La respuesta es que a lo largo de los años, los consultores pasan por muchas organizaciones y aprenden a utilizar la experiencia adquirida en las tareas anteriormente desempeñadas para ayudar a sus nuevos clientes, o a sus viejos clientes, a hacer frente a nuevas situaciones. Como han de trabajar en circunstancias muy diferentes, los consultores aprenden a discernir las tendencias generales y las causas

comunes de los problemas y tienen grandes posibilidades de hallar una solución apropiada; aprender a abordar nuevos problemas y a tener en cuenta nuevas oportunidades. Además, los consultores profesionales se mantienen constantemente al día de todo lo que se publica sobre dirección y administración de empresas y de los cambios en los conceptos, métodos y sistemas relacionados con este campo, incluidos los que tienen su origen en universidades e instituciones de investigación. Funcionan, por tanto, como un vínculo entre la teoría y la práctica de la dirección de empresas. Hasta para un director excelente, un consultor puede siempre aportar algo nuevo a la organización.

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. Son asesores y no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de calidad e integridad de su asesoramiento; los elementos asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos. Por supuesto, en la práctica de la consultoría existen múltiples variantes y grados de "asesoramiento".

La práctica básica y el arte del consultor estriban no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno. El cliente, a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del consultor. Estos elementos son tan importantes que es conveniente recordarlos en todos los instantes del trabajo de los consultores y del cliente que contrata sus servicios. De esta manera a la pregunta de: ¿Qué organizaciones necesitan de un Consultor? La respuesta es que todas.

3.5 Principales Tipos de Organizaciones que requieren actividades de Consultoría

Al tratar de responder a la pregunta de: ¿Quién recurre a consultores? La respuesta es que la consultoría –como servicio profesional y método para introducir cambios- no se limita a un tipo particular de organización o de situación económica o empresarial. En el curso de la historia ya se ha visto que la misma se ha ido extendiendo a nuevas esferas de la actividad humana, a nuevos países y a nuevas regiones. En otras épocas se pensaba que recurrir a un consultor era el último recurso y una admisión de la incompetencia o incapacidad para controlar la situación con los propios métodos o capacidades internas. (Era una especie de “vergüenza”). Tal actitud aún persiste y se piensa que mientras las cosas vayan como siempre no se debe gastar en consultores. Si la situación empeora, la presión de los acontecimientos puede ser tan fuerte que obligue a contratar a un consultor, aunque quizás sea demasiado tarde. No es raro que por estas

creencias a los consultores se los encasilla únicamente como “reparadores de desperfectos o como “médicos o curanderos de empresas”. En contraste, existen sociedades mercantiles bien dirigidas, que cuentan con directivos sólidamente calificados que recurren habitualmente a consultores; no se sienten amenazados por que alguien de fuera llegue a enseñarles cosas nuevas. La experiencia muestra que incluso las organizaciones más fuertes e importantes han puesto en práctica muchas ideas y medidas o han aprovechado buenas oportunidades comerciales gracias a la ayuda de consultores. O por esto mismo son fuertes e importantes.

Algunos organismos están en la circunstancia de tener qué hacer frente a la necesidad de rectificar una situación que implica deterioro, desperfecto, un problema de calidad, rectificación, mejora de una situación deficitaria o crear una situación totalmente nueva.

Un consultor puede tener qué atender una dificultad en la comercialización, en el embalaje, en logística, un déficit en el volumen de ventas de un producto que regularmente ha sido exitoso, un defecto en la fabricación de un producto que de repente falla todo lo cual puede estar causando graves dificultades financieras a la organización. En estos casos, la solución que el consultor encuentre residirá en descubrir las desviaciones que se han producido, los orígenes de los fallos, ayudar a corregir sus causas y entrenar sobre las nuevas metodologías descubiertas o diseñadas para que la situación vaya en franca mejora.

Los problemas de mejoramiento o perfeccionamiento representan otro grupo e involucran la tarea común de partir de la situación existente para mejorarla. Pueden relacionarse con elementos parciales de la gestión, como la contabilidad, la técnica de control de costos, los procedimientos administrativos o el mantenimiento de registros, por ejemplo. Podrían relacionarse con el cálculo de costos estándar para mejorar la precisión y la eficiencia del mismo, y estar en mejor situación de adoptar medidas de ahorro. El consultor debe disponer de modelos o normas utilizadas en otras partes y su tarea principal será examinar las condiciones de su aplicación, hacer ajustes y ayudar a persuadir y formar al personal afectado por el procedimiento perfeccionado. Empero, muchos problemas de mejoramiento no están tan bien estructurados o definidos, primero deben analizarse y descubrirse bien para estructurarlos a fin de diseñar el procedimiento de mejora, para mejorar el rendimiento y establecer metas realistas de funcionamiento. La consultoría acá puede entrañar un conjunto de cambios tecnológicos, estructurales, de personal, financieros, de metodología o de otra índole. En este tipo de problemas el consultor dispone al inicio de escasos elementos de juicio. Puede partir únicamente del deseo de

cambio y algunas ideas brillantes de algunos de los directores. Sucede a menudo con organizaciones en excelente estado que recurren a un consultor para echar a andar un proyecto novedoso, para hallar nuevas esferas de expansión, para ofrecer nuevos servicios a los clientes, para experimentar formas innovadoras de incentivación, para proponer negocios conjuntos con asociados extranjeros, para implantar una idea producto del turismo empresarial, etc.

Con frecuencia la empresa expresa necesidades de cambio o iniciativas de cambio al consultor contratado. Por ello de éste se espera que sea capaz de implantarlo minimizando la “resistencia al cambio” por parte de quienes deben vivirlo, sean gerentes, empleados, clientes o proveedores, ahorrando costos y acortando tiempos de implantación, así como que lo haga exitosamente para todas las partes. Es común en este tipo de intervenciones que se utilice la modalidad participativa de consultoría para obtener mejores resultados.

En resumen, de acuerdo con las circunstancias que se presenten en cada caso concreto, la consultoría puede afrontar, esencialmente los tipos de problemas a resolver antes mencionados por lo cual el equipo de consultoría debe presentar mucha competencia, pues algunos cambios o problemas a resolver son mixtos, ya que participan de dos o más de estas categorías. Incluso, un problema que se perfilaba al inicio como meramente correctivo puede llegar a transformarse en un problema de mejoramiento continuo o en la introducción de un sistema de calidad.

3.6 Ventajas de la Consultoría

Cuando se trata de consultoría los beneficios deberán ser mayores que los costos. Además de las dimensiones técnicas y de aprendizaje, debe tenerse igualmente en cuenta la cuestión financiera al recurrir a consultores. Sus servicios no son gratuitos y un proyecto importante de consultoría puede resultar costoso. La relación costos/beneficio, tan valorada en la Administración es un factor importante para decidir si se ha de contratar a un consultor. Por principio, su empleo sólo está justificado si los beneficios son mayores que los costos. Esto parece evidente. Sin embargo, en muchos casos los costos y los beneficios no se valoran como es debido y no resulta claro si la misión ha sido realmente beneficiosa desde el punto de vista económico y financiero. Algunos ítems que indican si una consultoría es exitosa, son: baja en rotación de personal, alta en los índices de productividad, mejora en los procesos de calidad (mejor organización, merma en re-procesos, reclamos, re-trabajos, desperdicios, etc.), mejora en las relaciones

interdepartamentales, mejoras en los rendimientos, en las utilidades de la empresa, en las ventas, en la divulgación de las instituciones, maximización en la eficiencia de procesos.

3.6.1 Criterios para la elección de Consultores en la empresa o institución

Tratando de resolver la cuestión de por qué es necesario el trabajo de los consultores no queda duda de que éstos existen y existirán, ya que sus servicios satisfacen necesidades y existen clientes que los demandan. Como ya se dijo, básicamente los directores recurren a un consultor cuando necesitan ayuda para resolver algún problema. El trabajo del consultor parte de una situación de insatisfacción para el organismo cliente y termina cuando ésta se ha satisfecho. Estos son las necesidades esenciales para el empleo de consultores, aun cuando la dirección o el funcionamiento de la empresa se consideren excelentes. Algunos tipos de motivos especiales para contratar consultores:

- a) Para que aporten conocimientos o técnicas especiales. (En las cuales el consultor es un experto).
- b) Cuando existe la necesidad del diseño de una estrategia
- c) Cuando existe la necesidad de diagnosticar una situación o problema
- d) Cuando existe una necesidad de planificación
- e) Cuando existe una necesidad de coordinación
- f) Cuando existe una necesidad de evaluación
- g) Cuando se necesita implantar sistemas de información
- h) Cuando se necesita justificar las decisiones de la dirección
- i) Cuando se deben realizar aprendizajes

Y que la organización necesite un criterio externo más objetivo o que no cuente con la capacidad o recursos necesarios para realizarlas tareas de planificar y poner en marcha con eficacia estos procesos. Los conocimientos del consultor con varios tipos de empresas respecto a estas necesidades hacen invaluable su participación o su aporte y de alguna manera garantiza que se minimizará el “ensayo y error” gracias a la experiencia del mismo. Los conocimientos externos suelen ser de mucho valor porque incluso los mejores elementos de la organización pueden estar demasiado influidos por su participación personal y por las tradiciones y valores existentes para captar un problema en su verdadera dimensión y pensar en soluciones factibles. En cambio el consultor no está contaminado por la cultura ni los hábitos organizacionales y puede ser imparcial donde ninguno de los miembros internos lo sería. Algunos consultores son contratados como colaboradores secretos para que puedan conocer más a fondo al personal y al problema

sin ser notados, en la etapa de diagnóstico. Otras veces, los directores de alto nivel o los especialistas de la empresa sí poseen los conocimientos y capacidades pero no tienen tiempo para concentrarse en estas tareas a fondo y de manera constante para resolver el problema, ya que el funcionamiento cotidiano de la organización les deja escasa oportunidad de enfocarse simultáneamente en las cuestiones prácticas del asunto.

En otro orden de cosas, es relevante mencionar también que las ramas de actividad económica en el grupo poblacional de interés entrevistado se desarrollan en la agricultura, el comercio, la industria, la prestación de servicios, que es donde encajaría la consultoría, y un pequeño porcentaje en otras actividades. En un escenario ideal se debería contar con datos que permitan describir y analizar las características de los mercados de trabajo y del tejido empresarial para detectar las áreas emergentes de oportunidad profesional en Guatemala para el desarrollo de estrategias de colocación de los egresados de las diferentes Maestrías y Post grados de las universidades del país.

3.7 Métodos de Captación de Consultores

Explorando con ejecutivos y directivos de organismos privados, bastante familiarizados con el tema de las consultorías en la iniciativa privada, se obtuvo la siguiente información: El proceso de selección de los mismos, una vez detectados, es similar al que ocurre con el reclutamiento y la selección de personal en las empresas, pasando por varios tamices, como lo son: presentación de documentación básica, sus credenciales académicas o que los acreditan como expertos en determinada rama, cartas de referencias de consultorías anteriores o medios de localización de Juntas Directivas o Gerentes que puedan dar fe del trabajo desempeñado por el consultor en su organización. Luego ocurre una fase de entrevistas de alto nivel (Presidentes, Gerentes, Ejecutivos de la organización contratante) y más tarde, una ronda de visitas por la sede y/ otras instalaciones de la empresa o institución donde el consultor se desempeñará, para conocer lugares, datos, personas y otras variables donde tendrá que desplegar su plan. A continuación, se le solicita al consultor un Plan de Trabajo con cronograma y se nombra un Ejecutivo de Enlace dentro de los directivos con el cual se comunicará más frecuentemente a lo largo de las etapas y el tiempo que dure la consultoría hasta hacer la entrega final de los resultados.

Los medios de captación de consultores y especialistas en la empresa privada pueden ser, para otro tipo de entidades (sobre todo las privadas), un poco diferente, dirigiéndose directamente a entidades cuyos profesionales tienen membrecía o acuden por servicios, como los Colegios Profesionales, las Cámaras (de Industria, de Comercio, de la

Construcción, etc.), Gremiales (de Exportadores, de Azucareros, de Transportistas, etc.), la Asociación de Gerentes de Guatemala u otras agrupaciones análogas destinadas a brindar servicios al sector privado, quienes cuentan con Directorios o bases de datos de consultores.

El estilo de elección de consultores en estas organizaciones es similar a un proceso de reclutamiento y selección de ejecutivos, aunque suelen consensuar las elecciones entre los ejecutivos del más alto nivel o, incluso, adoptar consultores referidos por otros negocios del mismo ramo, los cuales han demostrado su efectividad en cuanto a ayudar a otras empresas a elevar sus rendimientos, minimizar sus pérdidas o a potencializar su mercado de clientes, por ejemplo. Para dar servicios a la pequeña y mediana empresa existen en el país varias organizaciones, como Guate pymes, FEPYME y otras de soporte para este sector económico. Algunas de estas asociaciones, gremiales, etc. Cuentan específicamente con fondos de donaciones para impulsar la economía del país a través del fortalecimiento de las PYMES, con lo cual existe amplia demanda de consultores con esos fines.

En la presente investigación descubrimos que es preciso analizar quiénes son los clientes de los consultores. El crecimiento y diversificación de las consultorías está relacionado con el desarrollo de la sociedad mercantil y con los cambios en la forma de hacer negocios. Como ya se mencionó, incluso los organismos más importantes y exitosos consideran útil el empleo de consultores y se sirven de ellos con eficacia. Una organización satisfecha tiende a “repetir” el uso de consultores, muchas veces una misma empresa de consultoría a lo largo de los años. En algunas oficinas de consultoría el volumen de actuaciones duplicadas llega a alcanzar el 70 o el 80 %. Muchas organizaciones cuentan con consultores “permanentes”. Las organizaciones pequeñas tienen dificultad para recurrir a un consultor, puede que el propietario lo considere demasiado caro y no se suele visualizar *a priori* el beneficio. No obstante y, con el apoyo internacional en consultorías para las pymes para empresas tercermundistas, el volumen de servicios de asesoramiento proporcionados a estas organizaciones va en aumento y las actividades de este tipo subvencionadas en algunos países son parte de los programas de desarrollo de este sector.

Por otra parte, se nota una tendencia destacada en las últimas décadas de la consultoría para el sector público. Cada vez más recurren a ella las administraciones públicas centrales y locales, y se han desarrollado los organismos especializados en empresas

públicas. En los Estados Unidos de Norteamérica varias oficinas importantes de consultoría dedican del 30 al 40% de su actividad al sector público y algunas están preocupadas por su reciente independencia de los contratos gubernamentales. La cifra es significativa en países donde la participación del sector público en la actividad económica es muy importante.

El principal motivo de los gobiernos es el deseo de utilizar la competencia gerencial de las empresas privadas para aumentar la competencia y eficiencia del aparato estatal y combatir la burocracia y otras enfermedades crónicas del servicio público. Por otro lado, los consultores independientes tienen que aprender lo bastante acerca de las medidas políticas y los procedimientos públicos para evitar el trasplante de conceptos y métodos que el sector público no puede utilizar, pues no funcionarían. El Estado, por su cuenta, suele tener consultores propios por medio de instituciones.

SEGEPLAN (Secretaría General de Planificación) es en el sector gubernamental en Guatemala la entidad rectora de llevar el registro de Pre calificados, donde se aglutinan consultores potenciales para todas las diversas ramas de actividad de consultoría, debiéndose llenar un perfil acreditando la papelería correspondiente para poder aplicar y, eventualmente, desarrollar el trabajo asignado a un proyecto o institución. El perfil requiere calidades académicas, especialidades, cursos en el extranjero, así como datos generales y otras cualidades a requerir según el proyecto, así como la adquisición de un seguro de responsabilidades en caso de incumplimiento por parte del consultor.

En Guatemala, para el sector privado, existe el INTECAP (Instituto Técnico de Productividad), el cual además de dedicarse a la capacitación de manera múltiple, diversificada y estratificada para las empresas contribuyentes de la iniciativa privada también realiza importante volumen de consultorías para este sector. Y para el sector público existe el INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), el cual se dedica a tareas análogas a las del INTECAP sólo que para el aparato estatal y las municipalidades. Ambos organismos han recibido importantes donaciones o contribuciones de países avanzados en materia tecnológica, de asesoría, de capacitación y en tecnologías de información (Tics), en los últimos años lo cual les permite alcanzar mayor impacto en su población objetivo, e inclusive desarrollan títulos académicos para profesionales interesados, a nivel superior. En la iniciativa privada los criterios de elección de consultores son variables y aprecian algunas de las características más importantes que debe tener un consultor, aunque estiman en detalle una combinación de factores

señalados en el ítem de Consultorías de Sistemas de Calidad (arriba expuesto), para la elección de Certificadores.

3.8 La consultoría y su vinculación con la creación de empleo

La globalización de la economía ha generado un entorno empresarial competitivo, que exige a las empresas la revisión de sus estrategias y procesos para mantenerse en el mercado y aprovechar las nuevas oportunidades que se generan; generando una plataforma de demanda y oportunidad para el sector de consultorías. En el ámbito mundial, las tendencias a la liberación de los mercados, propicia que las empresas multinacionales cobren importancia y poder de mercado, obligando a las empresas locales a consolidar sus operaciones y evolucionar hacia la formación de grupos económicos con argumentos competitivos y conocimientos del mercado suficientes para plantear competencia a las multinacionales. Las empresas consultoras tienen una gran oportunidad de empleo con respecto a las empresas locales en el alcance de sus objetivos.

La consultoría es un servicio de ayuda a las empresas para mejorar su funcionamiento. Esta actividad se desarrolla por empresas o personas llamadas consultores o consultoras, que son profesionales o empresas especialistas en materias que una organización, sea pública o privada, necesita mejorar o que considera problemas a solucionar. La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda práctica. Es indudable que se ha transformado en un tipo de empleo, en un sector específico de actividad profesional, y que debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las empresas y con el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como con el desempeño individual y colectivo (Kubr: 2008). La diferencia entre la Consultoría y otros sistemas de contratación (empleo), radica en que el consultor usualmente opera bajo la figura de un contrato por servicios. Zamora y Valencia define el contrato de servicios profesionales como aquel en virtud del cual una persona llamada profesional o profesor se obliga a prestar un servicio técnico a favor de otra llamada cliente, a cambio de una retribución llamada honorario. El contrato de servicios profesionales se opone al contrato de trabajo, precisamente en la independencia que, en todo sentido, caracteriza la prestación del profesional. No existe en el contrato de servicios profesionales una relación de dependencia, ni de sujeción a la dirección del cliente, sino precisamente una relación contractual civil, entre dos partes económicamente iguales, en donde el

Derecho no tiene que tutelar a una de ellas, ni establecer garantías mínimas irrenunciables y en donde rige la libre contratación.

Algunas organizaciones contratan consultores internos, y, aunque pueden laborar la jornada completa junto a los demás empleados, ciertas características de su puesto lo distinguen de los demás, como: No tener un horario de oficina, los pagos son contra productos, no contar con prestaciones laborales, así mismo algunas ventajas económicas, de tiempo, de libertad de acción, etc. Ejemplos: Auditor Interno, Asesor Jurídico, Analista de Organización y Métodos, Consultor de Calidad, Consultor de Planificación, etc. Pueden estar sujetos rígidamente a la normativa de los empleados ordinarios que están en nómina o no, según las condiciones aceptadas en su contratación y a conveniencia también de los intereses de la empresa.

4. METODOLOGÍA

4.1 Planteamiento del problema

4.1.1 Descripción del problema

En la actualidad no existen datos acerca de la demanda del mercado guatemalteco en los servicios de consultorías en la empresa privada de más de 100 trabajadores del municipio de Guatemala, Guatemala. Entre los Consultores existe también desconocimiento en cuanto a las estrategias que les permitan tener un segmento aceptable de ocupación anual o un monto aceptable de presencia en el mercado de consultoría de Guatemala, por lo cual los conocimientos obtenidos en las diferentes carreras y post grados de tipo empresarial en la mayoría de las universidades del país pueden quedar desaprovechados, ya que los mismos debieran sumarse o enriquecer sus oportunidades de ocupación dentro de los campos de especialidad. Es por ello que se formula la siguiente pregunta de investigación para la presente tesis.

4.1.2 Pregunta de investigación

¿Existen en Guatemala demanda en el mercado de servicios de consultorías en las empresas privada de más de 100 trabajadores?

4.2 Tipo de estudio

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico, siendo éste un estudio transversal de tipo descriptivo (sin evaluar una hipótesis), el cual se orientado a observar, investigar y caracterizar la realidad sin intervenir ni manipular las variables que puedan mediar su comportamiento o respuesta. Desde el punto de vista científico, describir es medir. El proceso de la descripción no es exclusivamente la obtención y la acumulación de datos y su tabulación correspondiente, sino que se relaciona con condiciones y conexiones existentes, prácticas que tienen validez, opiniones de las personas, puntos de vista, actitudes que se mantienen y procesos en marcha.

4.3 Población y muestra

4.3.1 Sujetos de estudio

Se trabajó como fuente de datos el directorio nacional de empresas y sus locales (DINEL-2010)¹ Se tomaron en consideración todas las empresas privadas con 100 ó más trabajadores del municipio de Guatemala, ya que son las empresas que tienen un mayor potencial para requerir servicios de consultoría. El DINEL ha tenido dos actualizaciones, la primera en el 2010 y la segunda en el 2013, los datos de esta última actualización aún no se han publicado y oficializado para su uso.

Según nos indica el DINEL (2010) se cuenta con información sobre las empresas privadas en el municipio de Guatemala, de las zonas 1 a la 25 para el año 2010.

4.3.2 Población

El universo estuvo constituido por 225 empresas de más de 100 trabajadores que operan en los principales centros productivos del municipio de Guatemala clasificadas por las diferentes actividades económicas, que cumplieran con la característica requeridas para el presente estudio (DINEL 2010).

4.3.3 Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se tomo en cuenta que se está trabajando con una población finita conocida² de 225 empresas de más de 100 trabajadores en el municipio de Guatemala, y tomando en cuenta que no se contaba con estudios previos sobre el tema, se decidió realizar un muestreo simple aleatorio sin reemplazo, a efecto de que todos los individuos o sujetos de estudio, tuvieran la misma oportunidad de ser considerados. La desviación estándar es de 0.5, ya que estadísticamente es aceptable que se tome ese dato cuando no se tienen estudios previos, el valor de confianza es del 95% y el error muestral del 9% el cual está contemplado dentro del intervalo máximo de error muestral aceptado para mantener el rigor científico³, dándole confianza y representatividad al estudio. Obteniendo una muestra de 78 empresas.

¹ Banco de Guatemala-Instituto Nacional de Estadística. Programa Nacional de las Estadísticas Económicas. PRONAME. 2007. Actualización Directorio Nacional de Empresas y sus Locales –DINEL- Departamento de Guatemala, Tomos 1, 2 y 3 de 10. 51 pág.

² Estimación de Intervalos de Confianza (2007) H. Hevia, M. E. Valenzuela y P. Carvajal pago 3.

³ Murray R. Spiegel y Larry J. Stephens. (2009). Estadística. 4ta edición. Mc Graw-Hill. México, D.F.

Para calcular el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula siguiente:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2Z^2}$$

En donde:

- n= Tamaño de la muestra
- e = Límite aceptable de error muestral del 9% (0,09).
- N = 225 población
- $\sigma = 0.5$ desviación estandar
- -Z = -1.96 Valor en tabla de Z para un nivel de confianza de 95%
- Z = 1.96 Valor en tabla de Z para un nivel de confianza de 95%

Aplicando la fórmula= $\frac{225 * 0.5^2 * 1.96^2}{(0.09^2 * 225-1) + (0.5^2 * 1.96^2)} = \frac{216.09}{2.7748} = 77.875$

Cálculo del Error muestral para poblaciones finitas

Se realizo la verificación del error muestral por medio de la relación inversa, con la siguiente fórmula:

- Tamaño Muestra (n) 78
- Tamaño población (N) 225
- Nivel de confianza 95%

$$e = \alpha_c * \sqrt{\frac{0,5^2}{n} * \frac{N-n}{N-1}}$$

Obteniendo un resultado de: 8.989% de error muestral

4.5 Objetivos

4.5.1 General

Determinar las oportunidades de ejercicio de la consultoría en la empresa privada de más de 100 trabajadores del municipio de Guatemala, Guatemala.

4.5.2 Específicos

- a) Conocer los tipos de consultoría que requiere la empresa privada de más de 100 trabajadores del municipio de Guatemala.
- b) Determinar el número de empleos que se crean anualmente, por la contratación de consultorías por parte de la empresa privada de más de 100 trabajadores en el municipio de Guatemala.
- c) Identificar los medios que utiliza la empresa privada de más de 100 trabajadores del municipio de Guatemala, para contactar a las empresas consultoras
- d) Saber la demanda promedio anual de servicios de consultoría que utiliza la empresa privada de más de 100 trabajadores del municipio de Guatemala.
- e) Establecer los criterios de contratación de la empresa privada de más de 100 trabajadores del municipio de Guatemala.

4.6 Procedimiento e instrumentos

4.6.1 Procedimiento

Los pasos realizados para desarrollar esta investigación son los siguientes:

- a) Revisión de bibliografía y fuentes documentales y vivientes: previo al desarrollo de los contenidos del presente estudio se requirió de la consulta de publicaciones en periódicos, páginas web, anuncios de oportunidades laborales, bases de datos del Gobierno y privados para servicios de consultoría, libros de mercadeo, finanzas, de sistemas de calidad, de administración, de evaluación de proyectos, etc. para servicios de consultoría.
- b) Se procedió a la exploración de sitios donde pudiera recabarse la información necesaria para desarrollarlo.
- c) Se elaboró una encuesta (ver anexo 1) como instrumento para obtener información de la muestra seleccionada, la cual explora los estados de opinión y tendencias de la empresas que integraron la muestra.

- d) Se procedió a elegir el Directorio DINEL 2010 como el más apropiado para encontrar el muestreo de empresas con potencial de contratar Consultorías, por lo que se decidió extraer la muestra del sector de empresas de más de 100 empleados, por considerarse que poseen los recursos y mayor conocimiento práctico (experiencia) en el tema de Consultorías.
- e) Se localizó el directorio en la biblioteca del Banco de Guatemala y se extrajo la muestra.
- f) Se realizó una labor telefónica para solicitar la colaboración de la gerencia general u otros ejecutivos del primer nivel para responder la encuesta.
- g) Se les dio un tiempo prudencial para obtener de regreso las encuestas, utilizando 3 semanas para hacer el acopio de las encuestas llenas.
- h) Se consideró interesante conformar el grupo de gerentes voluntarios para responder la encuesta dadas dos circunstancias: el escaso interés en responderlas por parte del grupo de la muestra y bajo índice de devolución después de 2 semanas de insistencia y por lo interesante que podría resultar el tener datos comparativos en este estudio.
- i) Las encuestas que no fueron devueltas, se insistió por vía telefónica hasta obtener respuesta.
- j) Se tabularon los resultados obtenidos.
- k) Se procesaron los resultados hasta elaborar las gráficas del estudio y redactar las conclusiones y recomendaciones del estudio.

4.6.2 Instrumentos

El instrumento fundamental utilizado para obtener los resultados de investigación fue la Encuesta a empresarios o gerentes, diseñada para ser respondida por ejecutivos de alto nivel (la cúpula gerencial, ya fuera el gerente general, algún miembro de junta directiva o gerentes de área del primer nivel jerárquico después de la gerencia general, como el gerente financiero, de recursos humanos, administrativo, de calidad, de mercadeo, etc., o la asistente de gerencia general autorizada). El instrumento fue diseñado en forma de cuestionario con preguntas y respuestas del tipo selección múltiple (donde podían marcarse varias opciones) o preguntas dicotómicas (Sí – No), con una sola pregunta abierta. (Encuesta anexo 1)

4.7 Alcances y límites

4.7.1 Alcances

Las conclusiones de este estudio son generalizables únicamente para el tipo de empresas muestreado con fines del mismo (empresas de más de 100 empleados que figuraron en el directorio DINEL (2010) en la ciudad de Guatemala. Otros estudios que repliquen el presente o pretendan ampliar resultados sobre el tema deberán hacerlo en su momento otras universidades que imparten el tema, o particulares interesados en ello.

4.7.2 Límites

Como se explicó anteriormente, la limitación o ausencia de información sistematizada sobre la demanda de oportunidades de consultoría en el país, lo cual dificultó el muestreo para el estudio de campo. Se logró con dificultad que las 78 empresas respondieran la encuesta, ya que por razones de tiempo, de acceso a las jerarquías más altas de las empresas o la misma desconfianza que impera dada la situación de inseguridad en el país, se observó abstencionismo y restricción.

4.8 Aporte

Conocer la demanda potencial del mercado de consultorías en las empresas privadas de más de 100 trabajadores del municipio de Guatemala. De esta manera cualquier persona que consulte este trabajo sepa sobre las oportunidades que tiene en dicho mercado, sus áreas de trabajo y la forma en que las empresas realizan las contrataciones.

El marco teórico constituye un aporte referencial para profundizar en el tema de la consultoría, tomada como una profesión paralela o derivada de la profesión principal, y especialmente brinda fundamentos técnicos, metodológicos y éticos para el que hacer del consultor.

5.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

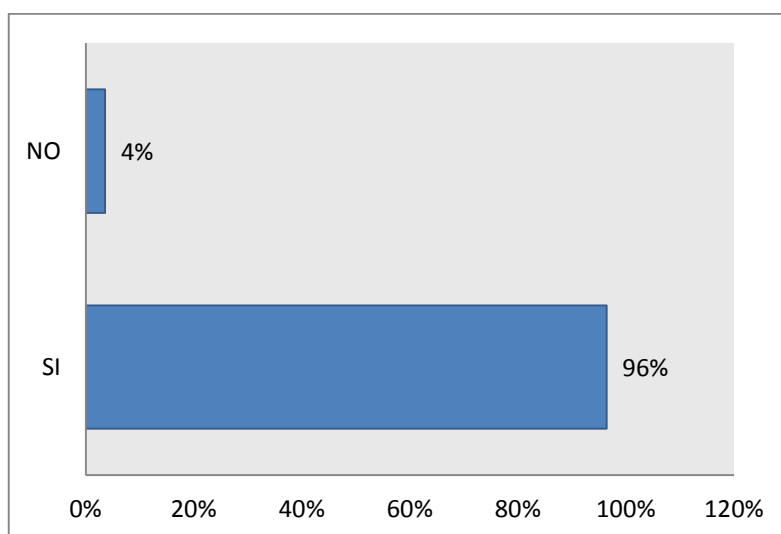
A continuación se muestran los principales hallazgos de la investigación, los cuales se dividen en diez componentes:

5.1 Utilización de consultorías por parte de las empresas encuestadas (2013 -2014).

Según los resultados obtenidos de la investigación, cuando se les consultó a las empresas sobre el uso de consultorías un 96 % respondió que ha contratado durante el último año los servicios de consultoría, y solamente un 4 % no contrato los servicios de las mismas, esto refleja que las empresas de más de 100 empleados del municipio de la ciudad de Guatemala, requieren y contratan consultorías con frecuencia.

Gráfica No. 1

Utilización de consultorías por parte de las empresas encuestadas.



Fuente: elaboración propia, diciembre 2014

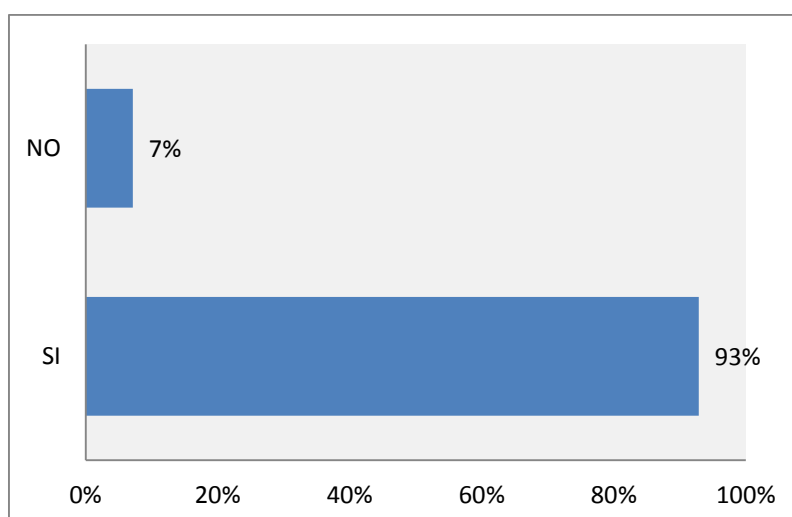
La grafica anterior muestra que en la empresa privada de más de 100 trabajadores del municipio de Guatemala existe oportunidad de prestar los servicios de consultoría durante el año. Siendo el universo del estudio 225 empresas el 96 % corresponde a 216 empresas que contratan por lo menos un servicio de consultoría durante el año, y el 4 % equivale a 9 empresas que no contrata servicios de consultoría.

5.2 Satisfacción de los servicios de consultorías del año 2013 - 2014.

En segundo término se exploró el nivel de satisfacción que tenían las empresas que contratan servicios de consultoría, para determinar las oportunidades que presenta el mercado en estudio, indicando que el 93 % de las empresas encuestadas están satisfechas con los servicios de consultoría recibidas el año 2013 y 2014, solamente un 7 % no lo están, indicando que hay un potencial mercado de oportunidades en las empresas insatisfechas del servicio de consultorías.

Gráfica No. 2

Satisfacción de las empresas de los servicios de consultoría.



Fuente: elaboración propia, diciembre 2014

Tomando en cuenta que de las 225 empresas del universo total del estudio, 216 empresas corresponden al 96% que si contrata consultorías anualmente (ver grafica 1). La grafica anterior muestra que de las 216 empresas un 93 % corresponde a 201 empresas están satisfechos con los servicios de consultoría y el 7 % equivale a 15 empresas no lo están, siendo estas 15 empresas un potencial mercado de oportunidades y las otras 201 empresas constituyen un posible cliente por estar satisfechas con el trabajo que les han realizado.

5.3 Tipos de consultorías

Se investigó los tipos de consultoría que contratan las empresas del estudio, para determinar los campos donde se encuentran las oportunidades del mercado, mostrando

que el 17% de las empresas contratan servicios de consultoría en el área financiera, así mismo el 15% contratan los servicios en forma de capacitaciones, mientras tanto el 13% contrata consultorías en el área de mercadeo. Siendo estas tres los nichos de mercado más demandados por las empresas en estudio, constituyéndose en las tres áreas principales de mercado. En segundo término tenemos tres nichos fuertes de mercado, las consultorías legales con un 12%, mientras que las áreas de tecnología informática y recursos humanos demuestran su utilización en un 9% cada una, le sigue con un 7% las consultorías en el área de construcción/infraestructura, seguidas con un 4% las evaluaciones, y con un 3% el área de planeación estratégica, finalmente encontramos 5 áreas con un 2% cada una, siendo las mismas: sistematizaciones, perfiles de proyectos, formulación de proyectos, expansión de negocios y las evaluación de proyectos.

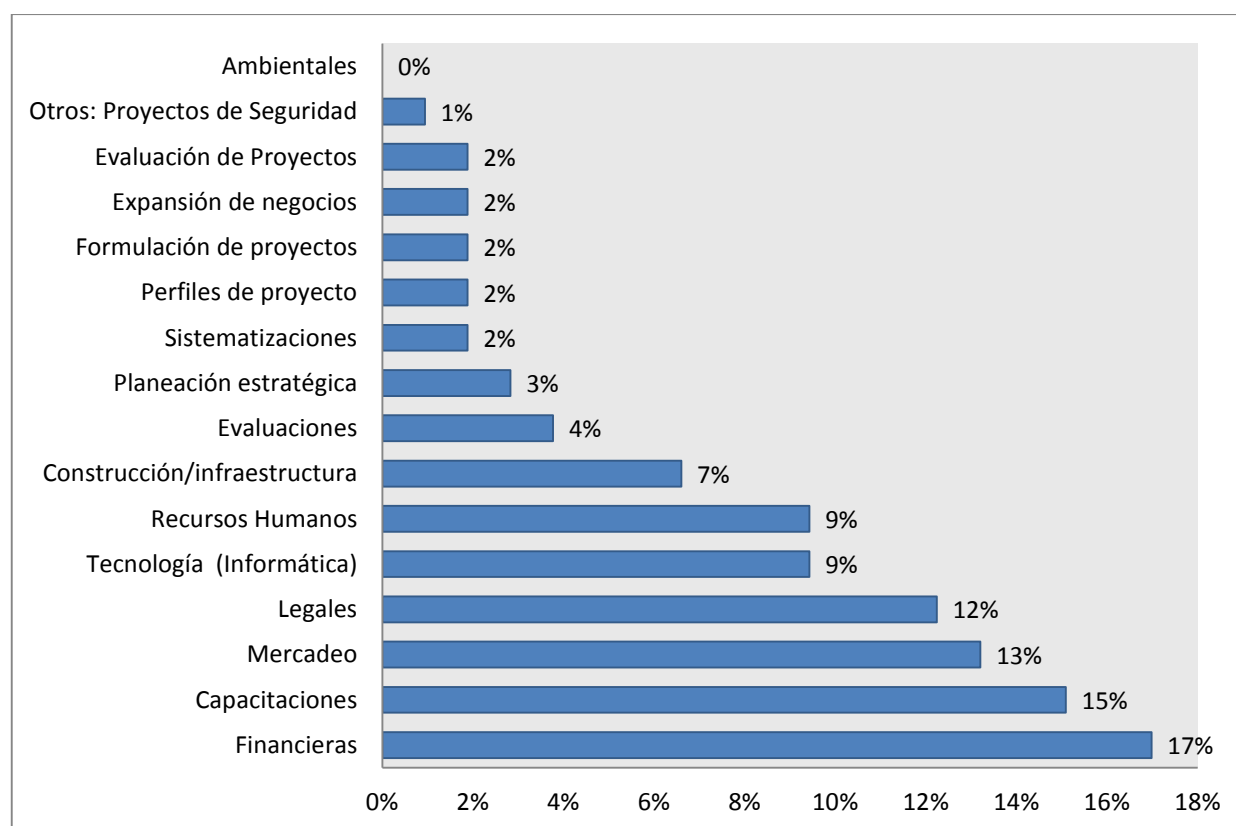
Se observa una oportunidad de estudio y formación, para incursionar como institución a la Escuela de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala en el mercado de Consultoría, ya que tres de sus cuatro áreas de especialización se encuentran en los primeros nichos de mercado.

- **Administración financiera**, el 17% de las empresas contratan consultorías en el ámbito financiero.
- **Formulación y evaluación de proyectos**, el 12% de las empresas contratan consultorías en esta área, desglosado de la siguiente forma: proyectos de seguridad con 1%, evaluación de proyectos con un 2%. Expansión de negocios con un 2%, formulación de proyectos con un 2%, Perfiles de proyectos con un 2% y planeación estratégica 3%.
- **Administración de recursos humanos**, el 9% de la empresas contratan consultorías en esta área.

Por lo anterior la **Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos**, posee un potencial campo para realizar consultorías en la empresa privada de más de 100 trabajadores en el municipio de Guatemala, abarcando 6 de las 16 áreas en los tipos de consultorías que contratan las mismas. Contando con un total del 12% del mercado, posicionándose en el cuarto puesto en la escala junto con las consultorías legales.

Gráfica No. 3

Tipos de consultorías que contratan las empresas del estudio.



Fuente: elaboración propia, diciembre 2014

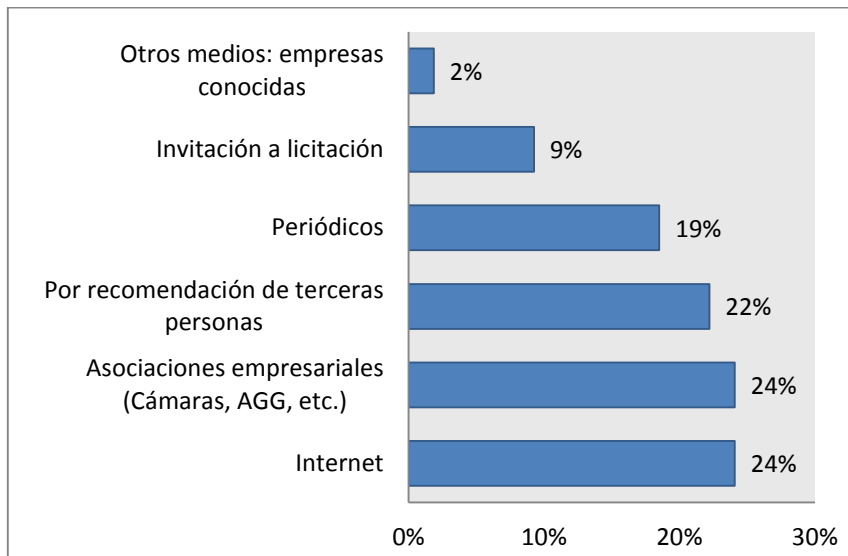
5.4 Medios utilizados por las empresas para contratar los servicios de consultorías.

Los medios utilizados por las empresas, para la contratación de consultorías son: 24 % de las empresas recurren al Internet, así mismo un 24 % a las asociaciones empresariales, le sigue con un 22 % las recomendaciones de terceras personas, y un 19 % de las empresas utilizan los periódicos. Se observa que en menor escala (9 %), se realiza una contratación competitiva por medio de un proceso de licitación. Por último 2 % de las empresas utilizan otros medios como contratar a las empresas ya reconocidas en el medio.

Esto refleja que es importante asociarse a las cámaras empresariales dándose a conocer con trabajos, a buen precio y con calidad, al mismo tiempo que se va formando una amplia red de contactos, poniéndole especial importancia a las relaciones interpersonales y por supuesto a la calidad del trabajo.

Gráfica No. 4

Medios utilizados por las empresas para contratar los servicios de consultoría.



Fuente: elaboración propia, diciembre 2014

5.5 Numero de empleos que se crearan anualmente por la contratación de consultorías por parte de las empresas privadas con más de 100 trabajadores.

Partiendo del primer hallazgo de la investigación (5.1), sobre la consulta a las empresas sobre el uso de consultorías durante el último año, un 96 % de las 225 empresas encuestadas, respondieron que si habían hecho uso y un 4% que no. Esto se traduce en que durante el último año 216 empresas contrataron consultorías y 9 empresas no lo hicieron.

Luego a esas 216 empresas se le pregunto el numero de consultorías que contratan anualmente, por rangos de 5 en 5 (1-5, 5-10, 10-15, 15-20, 20-25, 25 – adelante). Reportando el rango de 1-5 contrataciones/año como la moda de esta distribución, constituyendo el 62% la ocurrencia de empresas en el mismo. Un 24% contrata de 5-10 consultorías anuales, un 9% contrata de 10-15 consultorías anuales, Ninguna empresa contrata de 15-20 consultorías anuales, y un 5% de las empresas encuestadas reportan de 20-25 consultorías anuales, ninguna empresa contrata de 25-en adelante consultorías anuales.

Tabla No. 1

Número de consultoría por rango que contratan las empresas durante el año.

RANGO CONSULTORIA/ANUAL	NUMERO DE EMPRESAS EN %	NUMERO DE EMPRESAS
25-adelante	0%	--
20-25	5%	11
15-20	0%	--
10-15	9%	19
5-10	24%	52
1-5	62%	134

Fuente: elaboración propia, enero 2016

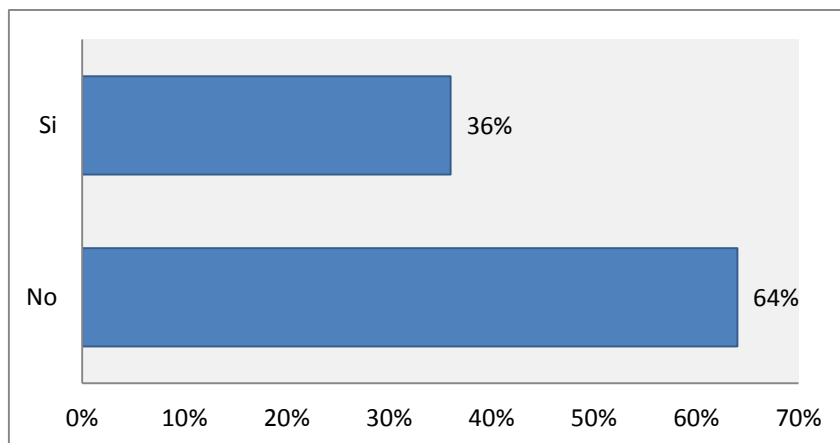
Esto muestra que los servicios de consultoría en la empresa privada están vinculados a la creación de empleo en el municipio de Guatemala.

5.6 Utilización de un comité de compras para la contratación de servicios de consultorías.

Respecto a la contratación de consultoría por medio de un comité de compras, el 64 % de las mismas reportan que no cuentan con dicho comité y el 36 % reportan que sí lo utilizan para este tipo de adquisición, por lo que se puede concluir que en su mayoría los procesos de contratación de consultorías e las empresas no es transparente, ya que lo hacen por medio de referencias y sin un comité que evalúe una propuesta técnica y financiera, así mismo la experiencia e historial de la empresa consultora o en su defecto del consultor.

Gráfica No.5

Utilización de comités de compras o contrataciones.



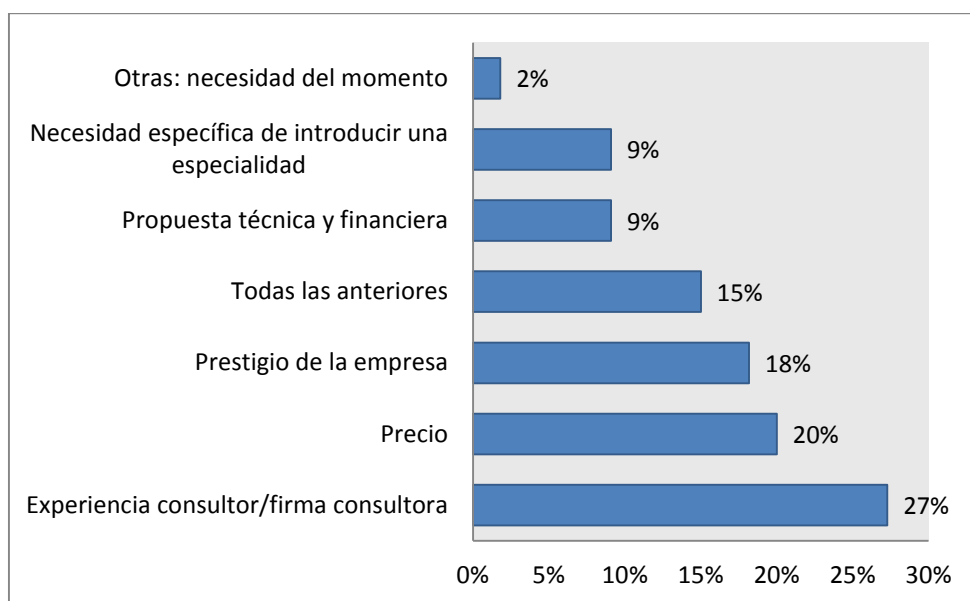
Fuente: elaboración propia, diciembre 2014

5.7 Criterios de selección para la contratación del servicio de consultoría.

Los criterios de selección para la contratación de una consultoría reflejan que en primer lugar se tiene la experiencia de la empresa con un 27%. El precio ocupa el segundo lugar con un 20% de las preferencias. En orden decreciente se tienen: Prestigio de la empresa con 18%, una combinación de precio, experiencia, propuesta técnica y financiera y una necesidad específica de introducir una especialidad con un 15% cada una, la propuesta técnica y financiera con un 9%, las necesidades específicas de introducir una especialidad con un 9% también, por último se tiene el criterio otras necesidad del momento con un 2%. Sin embargo esto se contradice en parte con la sección 5.4 y la 5.6, ya que en las mismas se observa que los principales medios para la contratación de las consultorías son las referencias de las cámaras y asociaciones empresariales, de terceros y la no utilización de comités de compras.

Gráfica No.6

Criterios de selección para la contratación del servicio de consultoría.



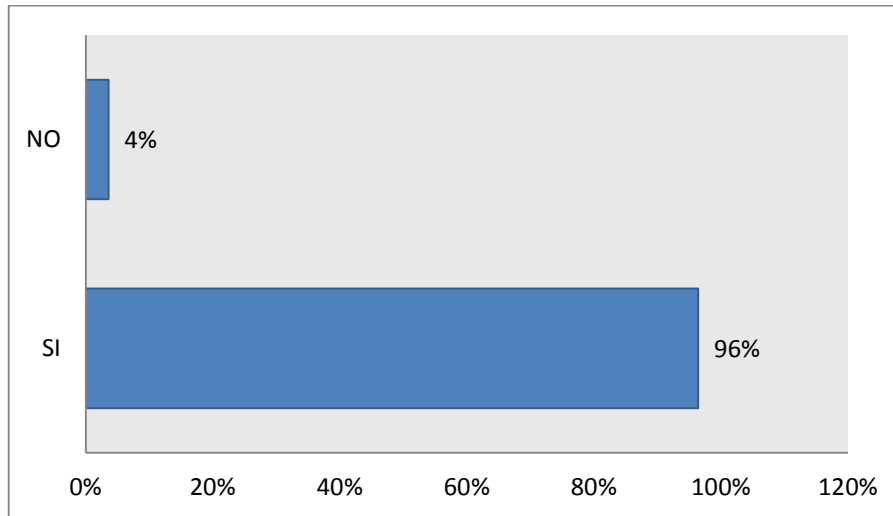
Fuente: elaboración propia, diciembre 2014

5.8 Tendencia de contratación de consultorías en los próximos años.

La tendencia para la contratación de consultorías para los próximos años es alta, un 96 % de las empresas planifican contratar consultorías para el próximo año, sólo un 4 % de las empresas no requerirá servicios de consultoría que sumado al 4 % que no contrata servicios de consultoría nos da un total del 8% de las empresas no contratará consultorías para el próximo año.

Gráfica No. 7

Tendencia de contratación de consultorías en los próximos años.



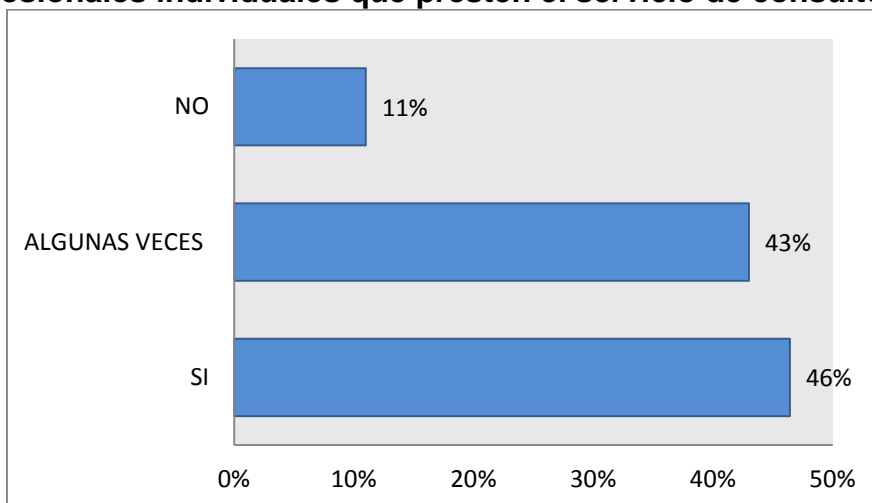
Fuente: elaboración propia, diciembre 2014

5.9 Conocimiento de empresas o profesionales que en el medio guatemalteco operen los servicios de consultorías

En cuanto a la capacidad de las empresas de conocer dónde contratar consultores en el medio guatemalteco se encontró que el 46 % de las empresa sí saben dónde; el 43 % de las empresas indica que a veces saben dónde encontrar a las empresas y profesionales que prestan los servicios de consultoría y el 11 % de las empresas reconocen que no sabrían dónde encontrar este recurso.

Gráfica No. 8

Conocimiento de las empresas para contactar a empresas o profesionales individuales que presten el servicio de consultorías.

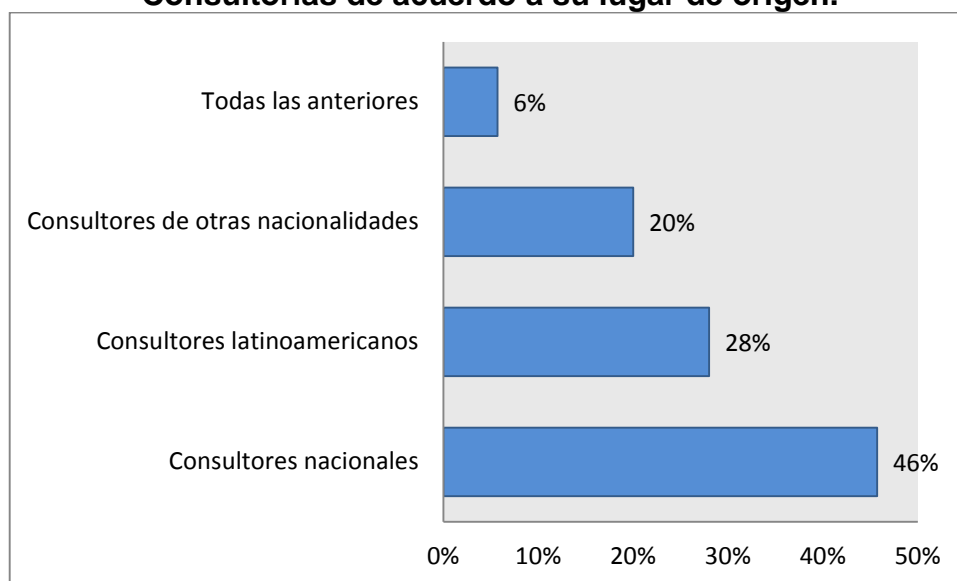


Fuente: elaboración propia, diciembre 2014

5.10 Tendencia para la contratación de servicios de consultorías de acuerdo a su lugar de origen.

Se encontró que el 46 % de las empresas contratarían consultores nacionales; el 28% de las empresas contrataría consultores latinoamericanos; el 20 % de las empresas contrataría consultores de otras nacionalidades y el 6 % de las empresas contrataría indistintamente de la nacionalidad (todos los criterios ya mencionados).

Gráfica No. 9
Tendencias para la contratación de servicios de Consultorías de acuerdo a su lugar de origen.



Fuente: elaboración propia, diciembre 2014

La grafica 10 muestra que la tendencia del empresario Guatemalteco es contratar consultores tanto nacionales como extranjeros, ya que de las 216 empresas que contrataron servicios de consultorías en el año anterior (grafica 1), 104 indicaron que contratan consultores latinoamericanos y de otras nacionalidades, versus 99 empresas que indicaron que contrataban consultores nacionales.

6. CONCLUSIONES

- i. El 96% de las empresas privadas (que equivalen a 216 empresas del total de las 225 empresas estudiadas) con más de cien trabajadores del municipio de Guatemala, contratan servicios de consultorías anualmente.
- ii. Se estable que 216 empresas privadas con más de 100 trabajadores del municipio de Guatemala, crean empleos anualmente para los servicios de consultorías. De las 216 empresas: 134 contratan de 1-5 consultorías/anuales, 52 empresas contratan de 5-10 consultorías/anuales, 19 empresas de 10-15 consultorías/anuales, y 11 empresas de 20-25 consultorías anuales.
- iii. Las áreas de mayor demanda de consultorías son: Financiera con un 17%, capacitaciones con un 15%, mercadeo con un 13%, legales con un 12%, tecnologías (informáticas) con un 9% y de recursos humanos con un 9%. Sin embargo al sumar los 6 capos que contempla la **Maestría de Formulación y Evaluación de Proyectos** de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se puede observar que se posiciona en un cuarto puesto junto con las consultorías legales con un 12%.
- iv. Los medios que utiliza la empresa privada en el municipio de Guatemala para contactar empresas consultoras y que son, en orden de preferencia: cámaras y asociaciones empresariales, internet, recomendaciones de terceras personas, e invitaciones de licitación (esta última en menor escala).
- v. La demanda promedio anual de servicios de consultoría es: el 62% de empresas realiza anualmente entre una a cinco consultorías anualmente, el 24% de empresas contratan de cinco a diez consultorías anuales, un 9% de empresas realizan contratan de diez a quince consultorías anualmente y un 5% de empresas contrata de 20 a 25 consultorías anuales, el resto de empresas (equivalentes a un 4%) no contrata consultorías.
- vi. Los criterios de contratación son en su orden: experiencia del consultor o firma consultora, precio, prestigio de la empresa, La propuesta técnica y financiera, la necesidad específica de un consultor en un momento dado y todos los anteriores, son tomados como criterios de elección, por lo que se puede concluir que la decisión gerencial considera una mezcla de estos elementos para determinar su propia fórmula.

7. RECOMENDACIONES

- i. Que el consultor propicie puntos de enlace con las organizaciones de soporte empresarial (cámaras, asociaciones, gremiales, el INTECAP) y de soporte institucional del Estado (INAP, FEMUCAP, etc.) para fomentar las relaciones comerciales en el campo de la consultoría.
- ii. Que la escuela de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, establezca alianzas con firmas consultoras ya establecidas para poder ser un enlace de colocación profesional de los estudiantes, en las diferentes ramas de especialidad, lo cual puede resultar beneficioso para los tres actores (la universidad, el estudiante y las firmas consultoras). Si se logran establecer ofertas atractivas para el empresariado, bajo la supervisión de la Universidad de San Carlos de Guatemala, puede incrementar la utilización de consultoría en empresa privada de más de 100 trabajadores del municipio de Guatemala
- iii. A la dirección de la **Maestría de Formulación y Evaluación de Proyectos**, que tome las medidas necesarias para potencializar las oportunidades que se tienen en el mercado en la empresa privada, para realizar consultorías en los temas de: planeación estratégica, perfiles de proyectos, formulación de proyectos, expansión de negocios, evaluación de proyectos y proyectos de seguridad.
Por lo anterior es de importancia potencializar las oportunidades que se tiene en el mercado, tomando las medidas necesarias por parte de la escuela de postgrados y de la dirección de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos.
- iv. Al consultor se le recomienda trabajar en crear una red de contactos eficiente que le permita posicionarse en el lugar que busca.
- v. La interacción de todos los recursos disponibles por el consultor o la empresa consultora, hará la diferencia e incrementará exponencialmente las probabilidades de contratación, esto incluye el contacto personal, a través de medios electrónicos y tecnología, así como de los medios impresos que circulan en Guatemala.
- vi. Realizar estudios posteriores que permitan profundizar en el tema, con otros sectores que utilizan los servicios de consultorías (ONG's, Organismos gubernamentales, etc.).

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Aguirre, J.M. (2005). La estructuración de la identidad profesional del comunicador social. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
2. Baca Urbina, G. (2006) Evaluación de Proyectos. (5ª. Edición). México: McGraw Hill Interamericana.
3. Banco Mundial. (2012). Informe sobre el desarrollo mundial 2013. Panorama general: Empleo. Washington, DC: Banco Mundial. *Licencia: Creative Commons Atribución CC BY 3.0*.
4. Cámara de Comercio. (2000). Sesión de Evaluación del Desempeño. Ochoa, M., capacitadora. Guatemala.
5. Chamberlain, N. (1972). El Sector Laboral II: Una Introducción a la economía laboral norteamericana. Buenos Aires, Argentina: Editorial Mc Graw Hill.
6. Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta ed.) México D.F., México: McGraw Hill.
7. Chruden J., Sherman, H. y A. (1990) Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia: *Editorial McGraw-Hill*.
8. Congreso de la República de Guatemala. (1970). Código de Comercio. Decreto 2-70 Guatemala
9. Congreso de la República de Guatemala. (1946). Código de Notariado. Decreto 314, Guatemala.
10. Costa Vallés, M. (2005). Introducción a la Economía de Mercado I. Barcelona, España: Universidad de Barcelona, Departamento de Teoría Económica, Textos Docentes.
11. Cuervo García, A. (2004). Introducción a la Administración de Empresas. Madrid, España: Ed. Civitas.
12. Davia, M. A. (2000). La Inserción Laboral de los Jóvenes Españoles ¿Un proceso segmentado? España: Universidad de Castilla- La Mancha, Albacete.
13. EPI-CENTRO (2007) Autor: Merino, S. de la Universidad de Chile, Facultad de Medicina. pp. 1
14. Furtado, C. (1998) El Capitalismo Global. México D.F., México: Fondo de Cultura Económica.

15. Franklin, E. (2004) Organización de Empresas. (Segunda edición). México: McGraw Hill Interamericana.
16. García Blanco, J.M. y Gutiérrez, R. (1995) Inserción laboral de los jóvenes, entrada en el mercado de trabajo y movilidad inicial, Madrid, España: RAE No. 2
17. Greiner, L.E. y Metzger, R. (1983) Consultoría para la gestión. México D.F., México: Ed. Prentice-Hall.
18. Korten, D. (1990) Getting to the 21st Century: Voluntary Action and Global Agenda. EUA: West Harford: Kumarian Press.
19. Kubr, M. (1994) La Consultoría de Empresas: Guía para la Profesión. (2ª. Ed.) Revisada. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo –OIT-
20. Kubr, M. (2008) La Consultoría de Empresas: Guía para la Profesión. México: Noriega Editores.
21. McConnell, C., Campbell R., Brue, S.L. & Macpherson, D. (2007) Economía Laboral. (7ma. Edición) Madrid, España: Ed. Mc Graw-Hill.
22. Mondy, W. y Robert, N. (1997). Administración de recursos humanos. (6ta. ed.) México D.F., México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
23. Oficina Internacional del Trabajo. (1997) La Consultoría de Empresas. Guía para la Profesión. (Tercera Edición).
24. Organización Internacional del Trabajo. (2010) Información sobre empleo juvenil. New York, Estados Unidos de América: OIT, p. 1.
25. Palao, P. (2004) Trucos para encontrar trabajo. Madrid, España: EIMAT Libros, S.A.
26. Porter, M. E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
27. Roa Martínez, M.G. (2006) El Mercado Laboral de Trabajo y las Condiciones de los Inmigrantes. Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
28. Schkolnik, M. (2004) Tensión entre familia y trabajo, cambio de las familias en el marco de las transformaciones globales: necesidad de políticas públicas eficaces. Santiago, Chile: CEPAL/ FNUAP,
29. Steele, F. (1995) Consultoría para el cambio organizacional. Barcelona, España: Ediciones Granica,
30. Taylor, M. (1998) Los Secretos del Certificador de ISO 0900. Una guía para asegurar la certificación de su empresa bajo las Normas ISO 9000 y QS 9000. México: Editorial Panorama.

31. USAC .Universidad de San Carlos de Guatemala. (2009). Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias. Disponible en: <http://www.usac.edu.gt/archivos/pgecoNORMATIVODETESIS.pdf> Consulta realizada: sept/ 2011
32. Universidad de Chile. Escuela de Medicina. (s/f) EPI-CENTRO, Autor: Merino. Disponible en: <http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/epiDesc4.htm>
33. Zandomeni de Juárez, N. (2004) Inserción laboral de los jóvenes. Santa Fe, Argentina: Universidad Nacional del Litoral.

8.1 De Internet

1. <http://www.segeplan.gob.gt> Consulta efectuada el 11/10/2013, 9:35 horas.
2. Álvarez, Luis., Zayas, Enrique. y Pérez, Marisol. Consultoría Organizacional <http://www.monografias.com/trabajos15/consultoria-organizacional/consultoria-organizacional.shtml#ixzz2uN50R6j9> Consulta efectuada el 26/02/2014, 15:21hrs.
3. Blog Grandes Pymes: <http://jcvalda.wordpress.com>
4. Definición De Empresa Comercial. (2013, 01). *BuenasTareas.com*. Recuperado 01, 2013, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Empresa-Comercial/7067394.html> Consulta efectuada el 27/02/2014, 20:21hrs.
5. Consultoría empresarial: procedimientos para la aplicación en micro y pequeñas empresas (2004). (En portugués) Florianópolis, Consulta efectuada el 19/10/2012 falta el link
6. Consultoría Gerencial y Empresarial, (2012) Facebook page. <https://es-la.facebook.com/pages/Consultor%C3%ADa-Gerencial-y-Empresarial-CGE/159965890294> pp.1
7. Definición de (2014) Sitio web. Definición de empresa - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/empresa/#ixzz3HcETuGHA> pp. 1
8. Empresas de servicios. <http://www.gestion.org/recursos-humanos/3263/empresas-de-servicios/> Artículo de Sergio Ventura. Argentina: Gestion.org
9. http://www.buap.mx/portal_pprd/wb/fdcs/que_es_la_consultoria Consulta efectuada el 26/02/2014, 15:23 hrs.
10. <http://es.wikipedia.org/wiki/Consultor> Consulta efectuada el 27/02/2014, 18:05 hrs.

11. <http://es.wikipedia.org/wiki/Consultoria> Consulta efectuada el 26/02/2014, 17:11 hrs
12. http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_de_consultor%C3%ADa Consulta efectuada el 26/02/2014, 18:33hrs.
13. www.guatepymes.com Consulta efectuada el 03/03/2014, 09:12hrs.
14. <http://www.misrespuestas.com/que-es-una-consultoria.html> Consulta efectuada el 26/02/2014, 18:463 hrs.
15. <http://www.monografias.com/trabajos15/consultoria-organizacional/consultoria-organizacional.shtml#ixzz2uN50R6j9> Consulta efectuada el 26/02/2014, 15:25hrs.
16. Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido. (2001) Curso de Consultoría. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/cursoconsultoria.htm> Autor del artículo: Licenciado en Informática Liliana Nogueira - lnogueiraarrobayahoo.com
17. Las empresas manufactureras. (2014) Disponible en:
<http://www.quiminet.com/empresas/empresas-manufactureras-2741459.htm> México: QuimiNet.com.
18. Qué es un consultor de Empresas. Disponible en:
<http://www.consultoria-gerencial-empresarial.com/inicio/qu%C3%A9-es-un-consultor-de-empresas/> Consulta efectuada el 27/02/2014, 20:11hrs.
19. Qué es un estudio descriptivo.
<http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion22.htm> Consulta efectuada el 5/10/14, 22:59 hrs.
20. Slideshare.net. <http://es.slideshare.net/jcvalda> (s/f) Grades PYMES 2010. Autor: Juan Carlos Valda. Argentina, pp. 1

8.2 Personales

- 1) De Paz, Javier. 2014. Aportes de la experiencia como Consultor de un organismo internacional en su área de especialidad de licenciatura, del autor de la tesis.
- 2) De Paz García, J.A. (2013) El Sistema de Consultorías como Oportunidad Laboral para los Futuros Egresados de la Maestría de Formulación y Evaluación de Proyectos en Guatemala. Estudio inédito.

9. ANEXOS

ANEXO 1: Instrumentos de investigación

ENCUESTA DE TESIS

Empresa: _____

Presentación: Esta es la encuesta que servirá en el trabajo de campo para la investigación en la Maestría de Formulación y Evolución de Proyectos, de Jorge Javier de Paz, la cual está dirigida a determinar las oportunidades para prestar servicios de consultoría en la Empresa Privada en el municipio de Guatemala.

Instrucciones: Por favor responda marcando una X o bien coloreando sólo una de las opciones de respuesta para cada ítem.

1. ¿La empresa que Usted representa utiliza servicios de consultorías?

- Sí
- No

2. Si Uds. tuvieron Consultorías o Asesorías el año anterior ¿Considera que el producto de estas consultorías logró satisfacer los objetivos para los que fueron contratadas?

- Sí
- No

Si su respuesta anterior fue positiva prosiga con la encuesta, si fue negativa aquí termina la encuesta.

Tipos de Consultoría

3. ¿Qué tipos de consultoría contrata la empresa que representa?

- Capacitaciones
- Ambientales
- Financieras
- Mercadeo
- Legales
- Evaluaciones
- Sistematizaciones
- Perfiles de proyectos
- Formulación de proyectos
- Expansión de negocios
- Construcción e infraestructura
- Tecnológica (informática)
- Recursos humanos
- Evaluación de Proyectos
- Planeación Estratégica
- Otros _____

Medios de contratación

4. ¿Qué medios utiliza la empresa que Ud. representa para contratar los servicios de consultoría?

- Internet
- Periódicos

- Por recomendación de terceras personas
- Asociaciones Empresariales (Ej. Cámaras, AGG, etc.)
- Invitación a licitación
- Otros medios, indique: _____

Demanda promedio

5. **¿En el año anterior, cuántas consultorías ha contratado la empresa a la que representa? (Pueden ser Consultorías Gerenciales o de área (como Finanzas, Recursos Humanos, Producción, Mercadeo y Ventas etc.)**
- De 1 a 5
 - De 5 a 10
 - De 10 a 15
 - De 15 a 20
 - De 20 a 25
 - De 25 en adelante

Criterios de contratación

6. **¿Su empresa realiza procesos de contratación por medio de un comité de compras o contrataciones?**
- SI
 - NO

7. **¿Cuál es el criterio más empleado para la selección de la empresa consultora y/o consultor individual?**

Precio

- Experiencia del Consultor o firma consultora
- Prestigio de la Empresa
- Propuesta técnica y financiera
- Necesidad específica de introducir una especialidad en su empresa
- Todas las anteriores
- Otras: _____

8. **¿Considera Ud. que en los años siguientes su empresa tendrá necesidad de contratar más Consultorías en diferentes áreas de operación?**

- SI
- NO

9. **¿En caso de necesitar consultorías para su empresa, saben dónde encontrar en el medio guatemalteco a los Consultores más apropiados?**

- SI
- NO
- Algunas veces

10. **En general, la tendencia del empresario guatemalteco, al elegir consultores cree que es favorecer a:**

- Consultores nacionales
- Consultores latinoamericanos
- Consultores de otras nacionalidades
- Todas las anteriores
- Otras: _____

Muchas gracias por su amable colaboración.

ANEXO 2:
Empresas que integran el Directorio
DINEL 2010

No.	NOMBRE DE LA EMPRESA	DETALLE:	DIRECCION:	TELEFONO:
1	Aceros del Sur	Aceros del Sur Sociedad Anonima	42 Calle 22-17 zona 12 Colonia Santa Elisa	24774851-4
2	Aceros Suarez	Aceros Suarez Sociedad Anonima	42 Calle 22-22 zona 12	24774364
3	Acumuladores Iberia S.A.	Acumuladores Iberia Sociedad Anonima	4 calle 18-59 zona 6	22881381
4	Agexpront	Asociacion Gremial de exportadores de productos no Tradicionales	15 Avenida 14-72 zona 13	23622002
5	Aire Tec	Aire Sociedad Anonima	Boulevard liberacion 4-42 zona 13	242233000
6	Al Macaron	Concapersa Sociedad Anonima	13 Avenida 30-65 zona 5	23623332-39
7	Aldem	Aldem Sociedad Anonima	3 Avenida 22-80 zona 2	24213030
8	Almacenes Japon	Almacenes Japon Sociedad Anonima	Avenida la Reforma 1-50 zona 9 Edificio del Reformador Piso No.9 oficinas 901 -902	24731115
9	Alumicentro	Maderas y Metales Sociedad Anonima	13 Avenida 15-60 zona 12 Colonia la Reforma	32845959
10	Amedesgua	Asociacion de Medicos Especialistas de Guatemala	6 Avenida 7-55 zona 10	24771002
11	America Textil	America Textil Sociedad Anonima	43 calle 19-12 zona 12	24760905
12	Amica	Amica Sociedad Anonima	18 Avenida 39-70 zona 12	23682209
13	Aparr Hotel Casa Serena	Inmobiliaria Siro Sociedad Anonima	14 calle 5-09 zona 10	22305490
14	Aprofram	Asociacion Probienestar de la Familia	9 Calle 0-57 zona 1	24839200
15	Arco Industrias	Arco Industrias Sociedad Anonima	33 calle 27-21 zona 12	23311470
16	Arqco Mantenimiento	Alvaro Sinibaldi Aparicio	5 Avenida 3-41 zona 9	22857200
17	Aseguradora General	Aseguradora General Sociedad Anonima	10 Calle 3-17 Edificio Aseguradora General Piso No. 10	23341778 - 9
18	Asies	Asies Asociacion de Investigaciones y Estudios Sociales	10 Calle 7-48 zona 9	24314507
19	Bienseguir Multicontrol	Administradora de recursos para contingencias responsabilidad	9 Calle 33-29 zona 7 Colonia Tikal II	23350722
20	Camposanto Funerales los Cipreses	Los Cipreses Sociedad Anonima	42 Avenida y 6 calle zona 5 Colonia Monja Blanca	24208080
21	Caniz	Caniz Empaques y Mudanzas Sociedad Anonima	Avenida Hincapie 5-13 zona 13	24214903 - 24409982
22	Care Restaurante la Crepe	Rilma Sociedad Anonima	3 Avenida 10-41 zona 13 Colonia Pamplona	23389100
23	Cementos Progreso	Cementos Progreso Sociedad Anonima	Diagonal 6 10-01 zona 10 Edificio Centro Gerencial las Margaritas Piso No. 19 Torre II	22336809
24	Centro de Estudios Las Cumbres	Las Cumbres Sociedad Anonima	9 Avenida 16-08 zona 10	24407887
25	Centro de Formación Profesional Para Servicios Universitarios Jumbakal La Mujer	Centro de Formación Profesional Para Servicios Universitarios Jumbakal La Mujer	6 Avenida 31-29 zona 3	24754145
26	Centro Tutorial Instituto America Latina	Instituto Evangelico America Latina	3 Avenida 0-62 zona 13 Colonia Pamplona	23821910 - 11
27	Chocolates Best de Guatemala	Chocolates Best de Guatemala Sociedad Anonima	4 Avenida 39-57 zona 8	23393858 - 61
28	CinePolis Guatemala	CinePolis Guatemala Sociedad Anonima	21 Avenida 4-32 zona 11 Edificio Centro Comercial Galerí Miraflores Piso No. 2	24339585
29	Circuito Alba	Editorial Vision tres mil uno Sociedad Anonima	7 Avenida 10-41 zona 9	24347024
30	Cisma	Cisma Sociedad Anonima	2 calle 32-77 zona 7 Calzada Mateo Flores	23329900
31	Clean o Matic	Romeo Alvarado	2 Calle 32-54 zona 11 Colonia Utratlan II	24347501 - 3
32	Club la Aurora	Promotora de Clubs Sociedad Anonima	15 Calle A zona 13 Colonia la Aurora 1	24347501
33	Colegio Capouilliez	Servicios Electronicos de cuentas Sociedad Anonima	30 Avenida 8-48 zona 11	234762973
34	Colegio Capuilliez	Servicios Electronicos de cuentas Sociedad Anonima	30 Avenida zona 11 frente al numeral 9-96	23341347
35	Colegio Escolar el Roble	Asociación para el Desarrollo Educativo	11 Avenida final zona 11 Colonia Las Charcas	24346629
36	Colegio La Asuncion	Instituto Experimental de la Asuncion Sociedad Anonima	7 Avenida 11-55 zona 10	22329370
37	Colegio Lehnisen	Centros Educativos Lehnisen Sociedad Anonima	15 Avenida 3-01 zona 13	23658243
38	Colegio Monte Carmelo	Asociacion Religiosa Carmelitas Mis. De Sta. Teresa	2 Calle 32-41 zona 7 Calzada Mateo Flores	
39	Colegio Sagrado Corazon	Copler Sociedad Anonima	14 Calle 9-47 zona 1	
40	Colegio Salesiano Don Bosco	Asociacion Salesiana de Don Bosco	26 Calle 2-46 zona 1	
41	Colegio Valle Verde	Cole Educa Sociedad Anonima	15 Avenida 3-60 zona 15 Colonia Jardines de Minerva	
42	Comasa	Continental Motores Sociedad Anonima	Boulevard Libreracion 5-45 zona 9	
43	Comeca	Juan Niemann	Calzada Aguilar Baires 30-61 zona 12 Colonia El Carmen	
44	Comercial Incoquim	Comercial Industrial Cosmetica quimica Sociedad Anonima	5 Avenida 0-40 zona 13	24720833
45	Comercial Incoquim	Comercial Industrial Cosmetica quimica Sociedad Anonima	1 Calle 3-02 zona 13 Colonia Pamplona	24720858
46	Compaca	Convertidora Nacional de papel y carton S.A.	Carretera al Atlantico Km. 8 zona 18	22562297
47	Constructora Aicisa	Constructora Aic Sociedad Anonima	9 Calle 18-18 zona 14 Piso 1	23666889
48	Consulta	Construcciones y Consultoria Sociedad Anonima	5 Avenida 6-39 zona 14 Edificio las Plazas Piso No.1	236683511
49	Cormar - DHL	Cormar Guatemala Sociedad Anonima	46 Calle 24-30 zona 12	24700999
50	Corporacion de Noticias	Corporacion de Noticias Sociedad Anonima	49 Calle 20-00 zona 12	24793664
51	Corporacion Amilcelco	Corporacion Amilcelco Sociedad Anonima	5 Avenida 4-12 zona 1	22201627-24293300
52	Corporacion ECA	Corporacion Electromecanica Centroamericana Sociedad Anonima	Ruta 3 0-62 zona 4	23626502-15
53	Corporacion Pro - Tech - Team	Corporacion Pro-Tech Team Sociedad Anonima	15 Avenida 7-06 zona 13	23315533
54	Correos	Correos de Guatemala Saociedad Anonima	12 Avenida 26-11 zona 5	23320064
55	Credieegsa	Credieeg Sociedad Anonima	8 Calle 5-44 zona 1 Edificio Eggsa Piso No. 1	22305636
56	Cutepsi	Grupo Profesional de Seguridad Sociedad Anonima	2 calle 37-60 zona 7 Colonia Villa del Pedregal	24392909
57	D H L de Guatemala	D H L de Guatemala Sociedad Anonima	10 Avenida 6-75 zona 13	23617460
58	Decision Ejecutiva	Decision Ejecutiva Sociedad Anonima	4 Avenida 9-08 zona 10	23324327
59	Deconsa	Desarrollo y condominios Sociedad Anonima	Calzada San Juan 35-41 A zona 7 EdificioOff-Bodega Santander Oficina 1	24313712
60	Desarrollos Palo Blanco	Desarrollos Palo Blanco Sociedad Anonima	Avenida las Americas 6-78 zona 13 Edificio el Uno Piso No. 1 Oficina 9	
61	DHL Express y Logistic	DHL EXPRESS Sociedad Anonima	Avenida Hincapie 25-10 zona 13	23791111

62	Didea	Distribuidora de Automoviles Sociedad Anonima	1 Calle 7-69 zona 4	23346323
63	Distribuciones Globales	Distribuciones Globales Sociedad Anonima	Calzada Atanasio Tzul 16-45 zna 12	22795100
64	Distribuidora la Nueva	Distribuidora la Nueva S.A.	Carretera al Atlantico Km 8.8 No. 47-43 zona 18	22562800
65	Distribuidora Marlen Lamour	Asesoría y mercadeo Sociedad Anonima	17 calle 19-46 zona 10	
66	Distribuidora Modelo	Embotelladora la Mariposa Sociedad Anonima	Carretera al Atlantico Km. 7.5 zona 17	22581778
67	Diversiplast	Plasticos Diversos Sociedad Anonima	49 Calle 21-80 zona 12	24793661
68	Edisur	Editorial Sur Sociedad Anonima	14 Calle 1-80 zona 2 interior Finca el Zapote	22883097
69	El Ebanio	Seguridad y vigilancia el Ebanio Sociedad Anonima	7 Avenida 36-50 zona 8	24717721
70	El punto 9.99	Marco Vinicio Rodas	Calzada Aguilar Baires 34-70 zona 11 Edificio Galerias del Sur Piso No. 1 oficina P - 24	
71	Elektra	Elektra de Guatemala Sociedad Anonima	Diagonal 29 0-22 zona 5 Colonia	22775555
72	Empacadora Toledo	Empacadora Toledo Sociedad Anonima	49 Calle 21-80 zona 12	24792341
73	Empresa Agropecuaria La Corona	Empresa Agropecuaria la Corona Sociedad Anonima	Ruta 2 5-64 zona 4	23310025
74	Empresa Electrica	Empresa Electrica de Guatemala Sociedad Anonima	6 Avenida 8-14 zona 1	24204183
75	Energica	Energica Sociedad Anonima	8 Avenida 29-51 zona 8 La Terminal	24005555
76	Envases Layta	Fabrica de Envases de Hojalata Layta Sociedad Anonima	23 Avenida 40-60 zona 12 Colonia Santa Elisa	24761118-21
77	Escuela Casa Central	Asociacion de Superiores Provisionales	2 Avenida 13-12 zona 1 "Edificio Casa Central"	22514107
78	Euromantenimiento	Euromantenimiento Sociedd Anonima	5 Avenida 5-55 zona 14 Euro Plaza Torre No. 2 11 Piso No. 1103 - 1104	23854024
79	Eventos Catolicos	Eventos Catolicos	10 Avenida "A" 2-43 zona 1	22214824
80	Excard	Excard Sociedad Anonima	2 Calle 15-27 zona 13	23603337
81	Fabrica "Granada"	Lorenesi y Compania Limitada	Ruta 7 4-04 zona 4	23617089
82	Fabrica de Ropa Sung Han	SH, international Compania Limitada	Carretera al Atlantico Km. 9.1 zona 17	22581500
83	Fabrica de Ropa World Fama	World Fama Sociedad Anonima	K. 7 1/2 Carretera al Atlantico lote 18 zona 17	22550808
84	Fabrica Hossanna	Hosanna Sociedad Anonima	38 Avenida 12-07 zona 7 Colonia la Floresta	24374230
85	Fabrigas	Fabrigas Sociedad Anonima	41 calle 6-27 zona 8	24210405
86	Facoda	Fabrica Centro America de Aluminio Facoda Sociedad Anonima	8 Calle 7-93 zona 12 Colonia la Reformita	24712261
87	Flasco	Facultad Latinoamericana de ciencias sociales	5 Avenida 6-23 zona 9	23621431
88	Foremost Daires de Guatemala	Foremost Daires de Guatemala Sociedad Anonima	Calzada Aguilar Baires 32-33 zona 12	23285400
89	FPK	FPK Sociedad Anonima	5 calle 6-75 zona 9	23600373
90	Funerales Reforma	Prever Sociedad Anonima	6 Avenida 10-14 zona 9	23315444
91	G y L	G y L Sociedad Anonima	Avenida petapa 43-31 zona 12	24792768
92	Gastronomia Milano	Gastronomia Milano Sociedad Anonima	4 Calle 23-70 zona 14	23663256
93	Geser	Geses General de servicios Sociod Anonima	5 Calle 0-37 zona 9	23608868
94	Gran Centro Los Proceres	G Condominio Gran Centro Los Proceres	16 Calle 2-00 zona 10 Edificio Centro Comercial Los Proceres (Sotanao)	23328742 - 44
95	Grupo Escorpión	Grupo Escorpion Sociedad Anonima	30 Avenida 9-06 zona 7 Colonia Kaminal Juyu 1	24740046
96	Grupo los Tres	Importadora de Vehiculos Automotores Sociedad Anonima	Boulevard Liberacion 1-87 zona 9	23602670
97	Grupo SIS	Grupo SIS Sociedad Anonima	6 Calle 2-46 zona 10	23790600
98	Guate Pors	Guate pors Sociedad Anonima	Avenida las Americas 6-00 zona 13	23600315
99	Guatemala City Marriott Hotel	Industria Nacional Hotelera Sociedad Anonima	7 Avenida 15-24 zona 9	PBX 24101777
100	Guatemalan Candies	Guatemalan Candies Sociedad Anonima	5 calle 0-26 zona 11 Colonia El Progreso	24735448
101	Henkel Centroamericana	Henkel Centroamericana Sociedad Anonima	5 Calle 1-02 zona 12 Colonia Pamplona	23843030
102	Hermotex	Hermotex Sociedad Anonima	49 Calle 24-05 A zona 12	24775893-4
103	Hospital Esperanza	Hospital Universitario Esperanza Sociedad Anonima	6 Avenida 7-49 zona 10	23628626
104	Hotel Bresciani	Julio Marroquin	10 Avenida 19-87 zona 10	23668739
105	Hotel Casa Santa Clara	Compania Inversionista Promotora Sociedad Anonima	12 Calle 4-51 zona 10	23911811
106	Hotel Holiday Inn	Organización Hotelera Rour Sociedad Anonima	1 Avenida 13-22 zona 10	
107	Hotel Residencial Reforma	Shuvia Sociedad Anonima	Avenida la Reforma 7-67 zona 10	
108	Hotel San Carlos	Hotel San Carlos Sociedad Anonima	Avenida la Reforma 7-89 zona 10	23325055
109	Hulera de Centroamericana	Hulera Centroamericana Sociedad Anonima	24 Calle 24-75 zona 12	24760085-6
110	Icaoaq Hogar Rafael Ayau	Icaoaq Hogar Rafael Ayau	16 Calle 3-61 zona 1	22328916-7
111	Icotex	Icotex Sociedad Anoma	Calzada Anastasio Tzul 47-05 zona 12	24793980
112	IFES	Instituto femenino de Estudios Superiores	23 Calle 14-45 zona 13 Edificio IFES	23604513
113	Incan	Instituto Nacional contra el cancer	8 Avenida 6-58 zona 11	24710332
114	Industrias Carcamo Proincarsa	Industrias Carcamo Proincarsa Sociedad Anonima	18 Calle 1-65 zona 1	22533064
115	Industrias La Popular	Industrias La Popular Sociedad Anonima	Via 3 5-42 zona 4	24200202
116	Instituto Belga Guatemalteco	Asociacion de la Sagrada Familia	9 Calle 10-38 zona 1	22323615
117	Instituto Suger Montano	Instituto de Estudios Avanzados Suger Montano Sociedad Anonima	6 Avenida 11-39 zona 10	23329267
118	Intecsa	Ingenieria Tecnica Sociedad Anonima	8 Calle 0-77 zona 1	22325155
119	Intercom	Seguridad de Guatemala Sociedad Anonima	4 calle 3-32 zona 9	23617960 - 66
120	Inversiones Santa Rosalia	Inversiones Santa Rosalia Sociedad Anonima	Diagonal 6 11-97 zona 10 Edificio Okland Piso No. 5 Oficina 502	23621667
121	Iseco	Moises Garcia	18 Avenida "A" 3-76 zona 1	59009859
122	Kellogg de Centro America	Kellogg de Centro America Sociedad Anonima	46 calle 24-50 zona 122	24343858
123	KMI Arrow	KMI Sociedad Anonima	2 Calle 33-67 zona 7 Colonia Toledo Piso No. 1 oficina 110.	24375554

124	La Elegante	Fabrica la Elegante Sociedad Anonima	18 calle 18-63 zona 10	23370524
125	La Palma	La Palma Sociedad Anonima	9 calle 13-29 zona 11 Colonia Carrabanchel	24724234 - 36
126	La Puntada	La Puntada Sociedad Anonima	17 Avenida 40-76 zona 12	24760439-41
127	Libreria Fatima	F. Garcia A. e Hijos Sociedad de Responsabilidad Limitada	3 Avenida 6-44 zona 1	22300023
128	Liceo Frances	Irene Reyre	5 Avenida 9-80 zona 1	22325538
129	Litografia del Norte	Litografia del Norte Sociedad Anonima	Carretera al Atlantico Km. 7 zona 17	22550626
130	LNK Trading	LNK Trading Sociedad Anonima	Avenida petapa 52-70 zona 12	24794608-06
131	Marco Plast	Marco Plast Sociedad Anonima	Avenida Petapa 46-33 zona 12	24775643
132	Maya Sal	Maya Sal Sociedad Anonima	7 Avenida 3-74 zona 9	23314547
133	Metalcort	Cortinas Metalicas Enrollables Sociedad Anonima	17 Calle "A" 36-93 zona 5 Colonia Abril	22581718
134	Modanas Min Ji	Shalon International Sociedad Anonima	Km. 9 Carretera al Atlantico zona 17	24394085
135	Modas JI Hye	Modas JI Hye Sociedad Anonima	1 Calle 33-61 zona 7 Colonia Toledo	24716668
136	Modas MI Kwang	Modas MI Kwang Sociedad Anonima	Calzada San Juan 13-43 zona 7	
137	Modas Primavera	Modas Primavera Sociedad Anonima	6 Avenida 12-12 zona 7 Colonia Landivar	
138	Molinos Modernos	Molinos Modernos Sociedad Anonima	24 Avenida 35-05 zona 12	24760444
139	Multi Industrias	Multi Industrias Sociedad Anonima	47 Calle 15-00 zona 12	24775312
140	Multiservicios Hoteleros	Multiservicios Hoteleros	13 calle 3-40 zona 10 Edificio Atlantis Piso No. 15	24775530
141	MundoTex	Textiles del Mundo Sociedad Anonima	Avenida Bolivar 31-36 zona 3	24717775-77
142	Museo Ixchel del Traje Indijena	Fundacion para el desarrollo del Museo Ixchel	6 Calle final zona 10 Edificio Museo Ixchel Piso No. (sobano) Campus Universidad Francisco Marroquin	23313622
143	NB Guatemala	NB Guatemala Sociedad Anonima	42 Avenida 9-27 zona 5 Colonia Ferrocarrilera	22351485
144	Neoplast	Neoplast Sociedad Anonima	19 Avenida 6-41 zona 11 Piso No. 1 Oficina 1	24713080
145	New Pantex	New Pantex	Calzada Roosevelt 33-85 zona 11 Colonia Toledo	24394865
146	Newcom	Newcom Guatemala Sociedad Anonima	13 calle 3-40 zona 10 Edificio Atlantis Piso No. 15 Oficina 1501	22790099
147	Ninoshka	Ninoshka Sociedad Anonima	Calzada Atanasio Tzul 42-11 zona 12	22855555
148	Nova Servicios	Nova Servicios Sociedad Anonima	7 calle 1-26 zona 10	23607284
149	Novartis farmaceutica	Novartis farmaceutica Sociedad Anonima	Anillo Periferico 30-31 zona 11 Edificio Centro Comercial San Jorge	24228401
150	Operaciones Contractuales	Operaciones Contractuales Sociedad Anonima	Avenida la Reforma 12-46 zona 10 Edificio Hotel Radisson Piso No. 2 Oficina 2	24215151
151	Opinion Research	Opinion Research Sociedad Anonima	11 Calle 0-48 zona 10 Edificio Diamon Piso No. 6 Oficina 602 Y 603	
152	Panaderia las Victorias	Mario Hernandez Pineda Y Compania Limitada	5 Avenida 14-22 zona 1	22324123
153	Papelco	Papel Comerciales Sociedad Anonima	46 Calle 18-64 zona 12	24851777
154	Papelera Internacional	Papelera Internacional Sociedad Anonima	Carretera al Atlantico Km. 10 zona 17	22550971
155	Papelera Arimany	Papelera Arimany Sociedad Anonima	8 Calle 10-38 zona 1	23025370-76
156	Perenco Guatemala Limited	Perenco Guatemala Limited	5 Avenida 5-55 zona 14 Euro Plaza Torre 4 Piso No. 12	23846100
157	Perinter	Perfiles Internacionales Sociedad Anonima	Avenida Centroamerica 21-46 zona 1	22305870
158	Perso Temp	Personal Temporal Sociedad Anonima	8 Avenida 3-20 zona 10	23323170
159	Peter Pan	Peter Pan Sociead Anonima	13 Avenida 1-40 zona 1	22302614
160	Plastico Industrial	N/R	Avenida Petapa y 55 Calle zona 12	24774487
161	Pollo Campero	Pollo Campero Sociedad Anonima	7 Avenida 9-72 zona 9	23321847
162	Predio Justo Rufino Barrios	Asociacion de Pilotos del Servicio Urbano Municipal Predio Justo Rufino Barrios	8 Calle 10-40 zona 12 Colonia la Reformita	24716188
163	Prepac	Prepac Centroamerica Sociedad Anonima	1 Avenida 35-41 zona 12 Colonia El Carmen	24761970-03
164	Prinel	Prinel Sociedad Anonima	5 Calle 2-34 zona 9	22321234
165	Print Studio	Print Studio Sociedad Anonima	39 Calle "C" 13-50 zona 8	24736605
166	Promesak	Productos del Aire de Guatemala Sociedad Anonima	41 calle 6-27 zona 8	24210200
167	Proteción Técnica	Procesadora de mariscos el Mesak Sociedad Anonima	Calzada Roosevelt 32-86 zona 7	24397013
168	Protección Técnica Particular	Protección Técnica Sociedad Anonima	2 Avenida 5-11 zona 9	23601097 - 98
169	Proval	Protección técnica particular Sociedad Anonima	16 AVE. 17-72 zona 6 Colonia Cipresales	22888575 - 76
170	Quality Print	Proteccion de Valores Sociedad Anonima	4 Calle 3-43 zona 13 Colonia Pamplona	24759300
171	Radio Corporacion Nacional	Comercializadora de calidad Sociedad Anonima	33 calle 23-15 zona 12	24422660
172	Radio Swissboring Guatemala	Radio Corporacion Nacional Sociedad Anonima	6 Avenida 0-60 zona 4 Edificio Centro Comercial zona 4 Piso No. 9 Oficina 902-905 Torre Profesional 1	22772030
173	Remesa	Radio Swissboring Guatemala Sociedad Anonima	10 Calle 1-89 zona 10	23621667
174	Residencial Las Rosas	Radio Television Guatemala Sociedad Anonima	30 Avenida 3-40 zona 11	24346320
175	Sam Star	Reparto y Mensajeria Sociedad Anonima	50 Calle 49-09 zona 12	24850412-19
176	San Martin	Residencial las Rosas Sociedad Anonima	Avenida las Americas 6-78 zona 13 Edificio el Uno Pino No. 1 Oficina 9	24760260
177	San Pedro Diseños	Sam Star Sociedad Anonima	Calzada Aguilar Batters 31-369 zona 12	24209999
178	Sanatorio El Pilar	La Panaderia Sociedad Anonima	10 Avenida 25-63 zona 13 Colonia la Libertad Oficina No. 14	22580830
179	Santander Plaza	San Pedro Diseños SA.	Carretera al Atlantico Km 8.8 lote 12 zona 18 Colonia Panoramica	24200000
180	Seaboard	Asociacion Española de Beneficiencia	3 Calle 10-71 zona 15 Colonia Tecun Uman	23849300
181	Seguridad Privada Delta Nueva	Adsesa Sociedad Anonima	15 Calle 2-52 zona 10	23340080
182	Seguridad Total	Seaboard marine compañía limitada	Avenida la Reforma 8-60 zona 9 Edificio Galerias Reforma Piso No. 4 Oficina 411	23602229
183	Seguridad y Transportes	Delta Nueva Sociedad Anonima	5 Avenida "B" 3-70 zona 9	24275100
184	Seguridad y Transportes	Carlos Roberto Lou Sociedad Anonima	7 Avenida 13-69 zona 9	23366265
185	Seguridad y Transportes	Seguridad y Transportes Sociedad Anonima	36 Avenida 12-28 zona 5 Colonia Jardines de la Asuncion	

186	Seguros Universales	Seguros Universales Sociedad Anonima	4 Calle 7-73 zona 9 Edificio Angel	23847400
187	Serprovicom	Servicios Profesionales de Vigilancia Sociedad Anonima	7 Avenida 3-78 zona 13	24720063
188	Servicios diversos de recursos Humanos	Servicios diversos de recursos Humanos Sociedad Anonima	21 AVE. 9-45 zona 6 Barrio San Antonio	22899711
189	Servicios Especiales de proteccion y Seguridad	Servicios Especiales de proteccion y Seguridad Sociedad Anonima	3 Avenida 4-21 zona 9	23347491 - 94
190	Serviconsulsa	Servicio de Consultoria Sociedad Anonima	5 Avenida 6-39 zona 14 Edificio las Plazas Piso No.1	23683511
191	Servipan	Servipan Sociedad Anonima	10 Avenida 25-63 zona 13 Colonia la Libertad Piso No. 1 Oficina 13	24249999
192	Sescom	Comercializadora Sescom Sociedad Anonima	6 Avenida 15-37 zona 13 Colonia La Aurora 1	23604666
193	Setragua	Servicios Transmisionales del Transporte y Agro Industrias Sociedad Anonima	25 calle 13-21 zona 13 Colonia la Libertad	23332595
194	Siembras y Cultivos	Siembras y Cultivos Sociedad Anonima	10 Calle 0-52 zona 9	
195	Siman	Almacenes Siman Sociedad Anonima	21 Avenida 4-32 zona 11 Edificio Centro Comercial Galeri Miraflores Oficina 325	
196	Sinsa	Seguridad Industrial de Guatemala Sociedad Anonima	Diagonal 16 10-65 zona 10 Edificio Centro Gerencial Las Margaritas Piso No. 8 Oficina 802	23393020
197	Siteca	Sistema Tecnico de capacitacion Sociedad Anonima	Diagonal 6 10-01 zona 10 Edificio Centro gerencial las Margaritas Piso No.14 Torre II oficina 1401 B	23922831
198	Slvsa	Servicio de investigacion y Vigilancia Industrial Sociedad A.	31 Avenida 6-31 zona 7 Colonia Landivar	24752156 - 24752162
199	Star Fashion	Star Fashion Sociedad Anonima	3 Avenida 18-57 zona 7 Colonia Villa Linda II	
200	Suntech	Suntech Sociedad Anonima	17 Avenida 40-76 zona 12	24760439-41
201	Supermercados la Torre	Unisuper Sociedad Anonima	8 Calle 7-63 zona 12	24850980
202	Suresa	Suministros de Restaurantes Sociedad Anonima	50 Calle 16-03 zona 12	24761050
203	Suzuki	Suzuki Sociedad Anonima	Avenida la Castellana 39-48 zona 8	24202100
204	Syngenta Lanting	Syngenta Lanting Nor's Sociedad Anonima	6 Avenida 7-39 zona 10 Edificio las Brisas Piso No. 5 Oficina 501	24217000
205	Taller Automotriz Canella	Canella Sociedad Anonima	10 Avenida 26-70 zona 13 Colonia Santa FE	23383260-23383274
206	Tarjetas Cuscatlan	Tarjetas Cuscatlan Sociedad Anonima	Diagonal 6 10-01 zona 10 Edificio Centro Gerencial Las Margaritas Torre II Piso No.3 oficina 302	22502118
207	Technopack	Technopack Sociedad Anonima	44 Calle 16-46 zona 12	24424914
208	Tejidos Berlin	Hurst wandel traser	32 Avenida 1-39 zona 7 Colonia Utatlan I	24347359
209	Tejidos Prahlin	Tejidos Prahlin	Calzada San Juan 31-53 zona 7	24313081
210	Telefonica	Telefonica Moviles Sociedad Anonima	Boulevard los Proceres 20-09 zona 10	23797979
211	Telesiete	Telesiete Sociedad Anonima	30 Avenida 3-40 zona 11	24346320
212	Telgua	Telecomunicaciones de Guatemala Sociedad Anonima	7 Avenida 12-39 zona 1	24206501
213	Texmosa	Textiles Modernos Sociedad Anonima	18 Calle 10-56 zona 1	22382220
214	Textiles de Occidente	Textiles de Occidente Sociedad Anonima	6 Avenida 14-75 zona 1	22538013
215	Textiles Montaña	Textiles Montaña Sociedad Anonima	18 Avenida 37-29 zona 12 Colonia Villa Sol	24423390-91
216	Textisa	Textiles Tikal Sociedad Anonima	3 Avenida 20-07 zona 12 Colonia la Reformita	24732178
217	Tienda Paiz Sociedad Anonima	Operadora de tiendas Sociedad Anonima	15 AVE. 16-11 z.6 Eificio Centro comercial mega 6 piso No. 1 oficina 101	24859655
218	Unidad Profesional de Seguridad UPS	Ewin Rolando Montufar Gil	15 Calle "B" 1-18 zona 3	22381178-22381192
219	Universidad del Itzmo	Universidad del Itzmo	7 Avenida 3-67 zona 13	24291400
220	Universidad del Valle de Guatemala	Universidad del Valle de Guatemala Sociedad Anonima	8 Avenida 11-95 zona 15 Vista Hermosa II	
221	Universidad Galileo	Universidad Galileo	7 Avenida Final zona 10 Edificio Universidad Galileo Calle Dr. Eduardo Suñer	24238000
222	Viajes Tivoli	Agencia de Viajes y Turismo Tivoli Sociedad Anonima	6 Avenida 8-41 zona 9 Edificio Comercial Lorena piso No. 1 oficina 101	23322260
223	Visersa	Visersa de Servicios Sociedad Anonima	4 Avenida 7-19 zona 10	23859776
224	Wackenhut	Wackenhut de Guatemala Sociedad Anonima	Avenida Petapa 42-51 zona 12	24218000
225	Y J Guatemala	Y J Guatemala Sociedad Anonima	2 Calle 34-92 zona 7	24313864

N= 226 SIN EMBARGO HAY 2 EMPRESAS QUE APARECIAN REPETIDAS EN EL LISTADO, PERO DE DINEL. Fue el listado original de DINEL el de la duplicidad, porque aparecen con una ligera variación en la dirección.

Se los marco en amarillo para que Ud. compare y decida qué N le deja a la fórmula.

OJO: Este listado está cambiado de la numeración original, porque se ordenó alfabéticamente para detectar las duplicidades.