

Sesión 1



Criterio para elegir clientes y empezar con autoridad

Objetivo de aprendizaje:

Desarrollar la capacidad de identificar, seleccionar y encuadrar un cliente adecuado para un proceso consultivo (pro bono), estableciendo límites profesionales (alcance, expectativas, reglas y ética) para iniciar la relación con claridad y autoridad.

Sub habilidades a desarrollar:

- Distinguir tipos de clientes y reconocer señales de cliente viable vs. cliente riesgoso (red flags).
- Definir criterios de selección (problema claro, decisión, disposición a implementar, tiempos realistas).
- Formular un mensaje de contacto inicial que posicione valor (no “favor”).
- Acordar reglas básicas: confidencialidad, comunicación, disponibilidad, roles y alcance preliminar.



1. El problema real



1.1 “No todos los clientes te convienen”

Muchos consultores nuevos fracasan no por falta de técnica, sino por malas decisiones de cliente:

- Clientes que no deciden, pero piden resultados.
- Clientes que no implementan, pero exigen cambios.
- Clientes que regatean, pero quieren “premium”.
- Clientes que buscan culpables, no soluciones.
- Clientes que “compran” consultoría como si fuera “mano de obra”, no colaboración.



Regla de oro:

un cliente viable no es el que “necesita”, sino el que puede decidir + puede colaborar + puede implementar.

1.2 Tipos de clientes (y cómo se comportan)

Tipología práctica:

A) Por madurez y actitud

- El **colaborativo (ideal)**: reconoce problema, aporta información, asigna responsables, implementa.
- El **urgido (riesgoso)**: quiere resultados inmediatos, cambia prioridades cada día. Se puede manejar con buen alcance.
- El **desorganizado (moderado)**: no tiene datos ni estructura; requiere diagnóstico simple y micro-orden.
- El **“culpador” (alto riesgo)**: todo es culpa de otros; pide que “arregles a la gente”.
- El **negociador duro (alto riesgo)**: regatea todo; prueba límites y autoridad.
- El **“ya lo intenté todo” (moderado)**: puede ser buen cliente si acepta un enfoque distinto y se compromete.

B) Por rol en la decisión

- **Decisor (D)**: firma, autoriza, asigna recursos.
- **Influenciador (I)**: persuade al decisor.
- **Usuario (U)**: vive el problema día a día.
- **Bloqueador (B)**: “defiende el sistema” y frena cambios.

Aprendizaje clave:

Si no tienes acceso al Decisor (D), el proyecto puede ser inviable o volverse desgastante.

1.3 ¿Qué es un “buen cliente” para consultoría?

Un buen cliente cumple 6 condiciones (no todas perfectas, pero sí suficientes):

1

Dolor Claro

Entiende el problema o al menos reconoce síntomas y está abierto a descubrir causas.

2

Urgencia Realista

Hay necesidad de cambio, pero no expectativas mágicas.

3

Acceso a Decisión

El decisor está disponible o comprometido a aparecer.

4

Capacidad de implementación

Puede asignar tiempo/personas/ datos.

5

Colaboración

No “contrata para delegar”, contrata para trabajar con el

6

Expectativas y límites aceptables

Entiende qué sí y qué no hace la consultoría.

1.4 Red Flags (señales de alerta) que debes aprender a detectar)

Si aparecen 2 o más, prende alarma y no avances sin re-encuadrar:



- “Solo dime qué hacer y me voy” (no quiere proceso, quiere receta).
- “No tengo tiempo para reuniones ni datos, pero urge.”
- “Esto debe resolverse en una semana y sin costo.”
- “No quiero que mi gente se entere.” (puede ser tema ético, clima laboral o resistencia)
- “Ya tuve 3 consultores y ninguno sirvió.” (puede ser cierto, pero requiere revisar responsabilidad del cliente)
- “Yo decido todo” + “pero no estaré disponible”.
- “Solo te pago si me garantizas X resultado” (sin variables definidas)

Competencia que se forma:

aprender a decir “sí” con condiciones, o decir “no” con elegancia.



2. Enmarque profesional desde el día 1

2.1 Qué es “encuadrar” (framing) y por qué importa

El encuadre es el momento en el que el consultor establece:

- Cómo se trabajará (método).
- Qué se espera (resultados realistas).
- Qué se necesita del cliente (tiempo, datos, responsables).
- Qué queda fuera (límites).
- Cómo se toman decisiones y con quién.

Esto protege al consultor y al cliente y reduce el “scope creep”.



2.2 Reglas mínimas de relación consultiva (para pro bono también)

Aunque sea pro bono, debe existir profesionalismo:

- Confidencialidad (qué se comparte y qué no).
- Alcance preliminar (qué problema abordaremos y qué no).
- Comunicación (canal, horarios, tiempos de respuesta).
- Responsables (un enlace operativo y un decisor).
- Datos mínimos (qué información se compartirá).
- Compromiso de implementación (acciones básicas de prueba).



Pro bono no significa informal: significa sin cobro, no “sin método”.



3. Habilidad comercial de la semana: Primer acercamiento que posiciona valor

3.1 Error común

“Hola, soy consultor, te quiero ayudar gratis.”

Eso te coloca como “apoyo”, no como consultor. La gente respeta lo que entiende y valora.



3.2 Mensaje correcto (estructura)

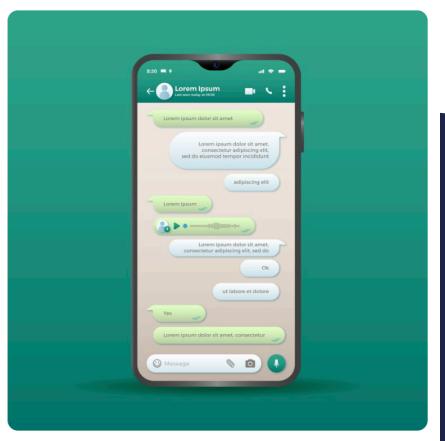
Un primer acercamiento efectivo tiene 5 elementos:

- Contexto (por qué tú y por qué ahora).
- Problema probable (hipótesis breve, sin acusar).
- Beneficio concreto (qué ganará).
- Formato simple (una llamada de 20–30 min).
- Cierre de siguiente paso (fecha/hora o disponibilidad).





Ejemplo de mensaje (WhatsApp)



Hola, [Nombre]. Soy [Tu nombre]. Estoy realizando una práctica supervisada de consultoría con micro/pequeñas empresas.

He visto que muchos negocios como el tuyo suelen tener retos en [tema general: procesos/ventas/costos/servicio].

Me gustaría proponerte una sesión breve de 25 min para entender tu situación y, si hay fit, trazar una ruta de mejora con acciones concretas.

¿Te queda mejor mañana 10:00 am o jueves 5:00 pm?

Ejemplo de mensaje (correo corto)

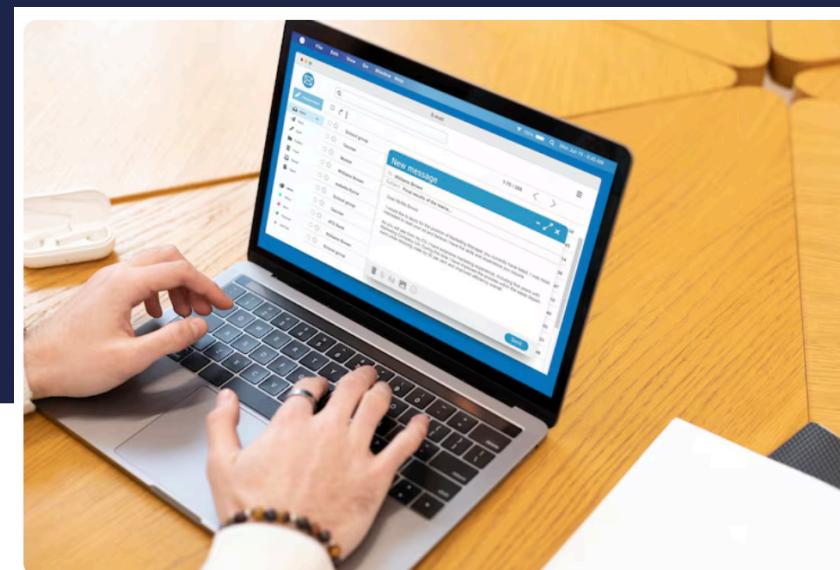
Asunto: Sesión breve para identificar oportunidades de mejora en [empresa]

Cuerpo:

2 líneas de contexto

2 líneas de propuesta

2 opciones de horario



4. Ejemplos

4. Ejemplos de aplicación

Caso 1: Cliente ideal (viable)

Negocio: cafetería con 9 empleados.

Dolor: ventas estancadas, quejas por servicio.

Decisor: dueño presente 2 veces por semana.

Señales: acepta medir, asigna encargado, comparte datos básicos.

Decisión: Sí. Cliente viable para pro bono.



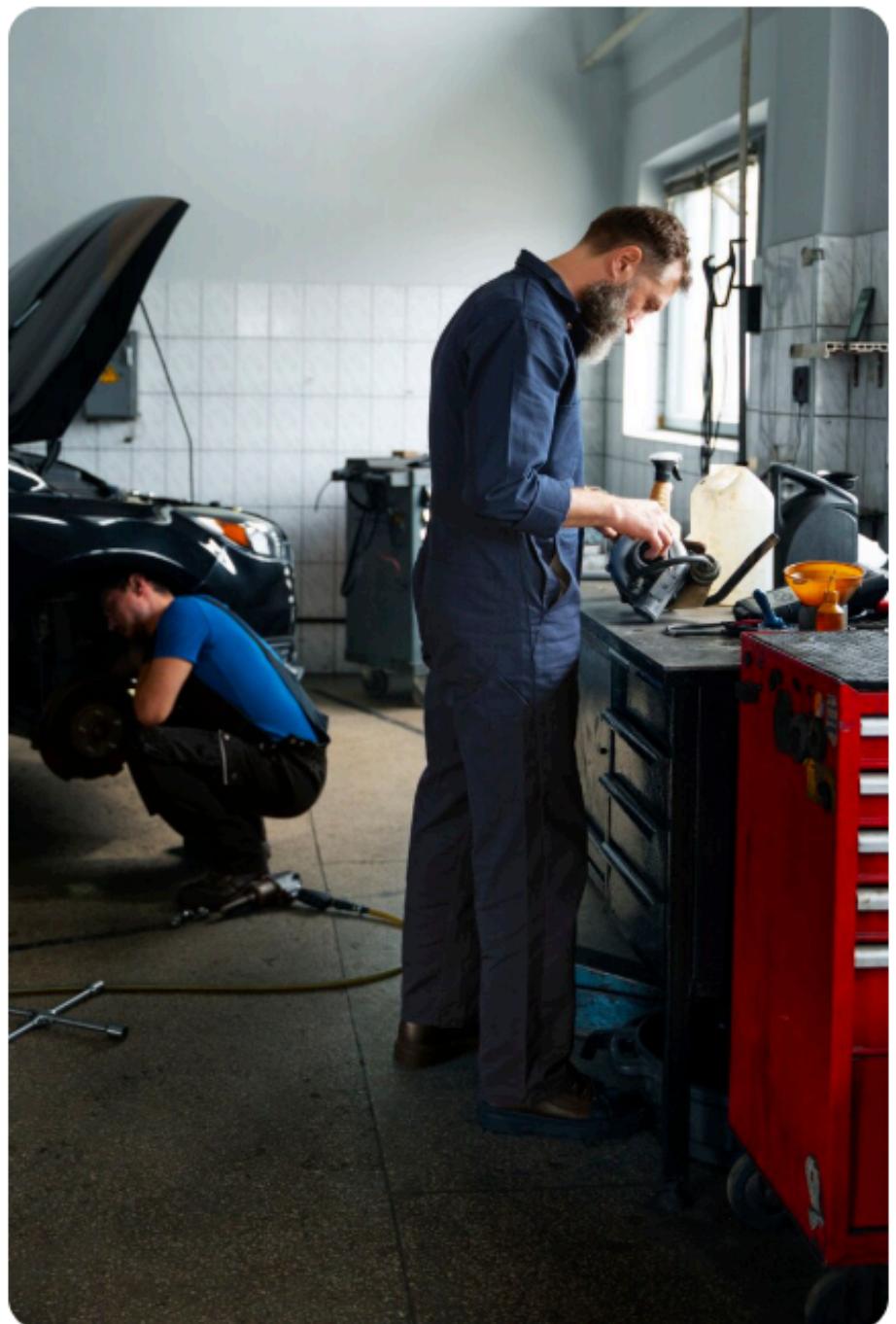
Caso 2: Cliente riesgoso (requiere re-encuadre)

Negocio: taller mecánico.

Dolor: “la gente no sirve” quiere que lo arregles.

Señales: no da datos, culpa a empleados, exige resultados inmediatos.

Decisión: sí, solo si acepta reglas: entrevistas, medición, compromisos, y que el foco sea proceso/sistema, no “culpar”.



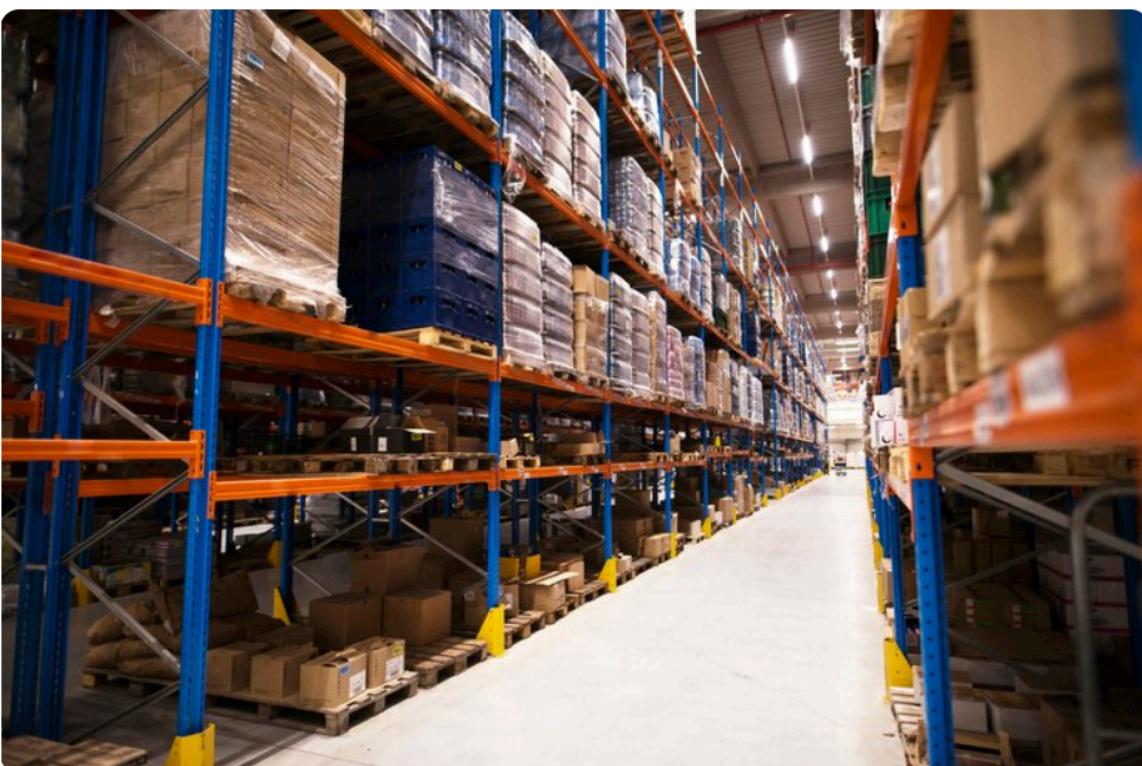
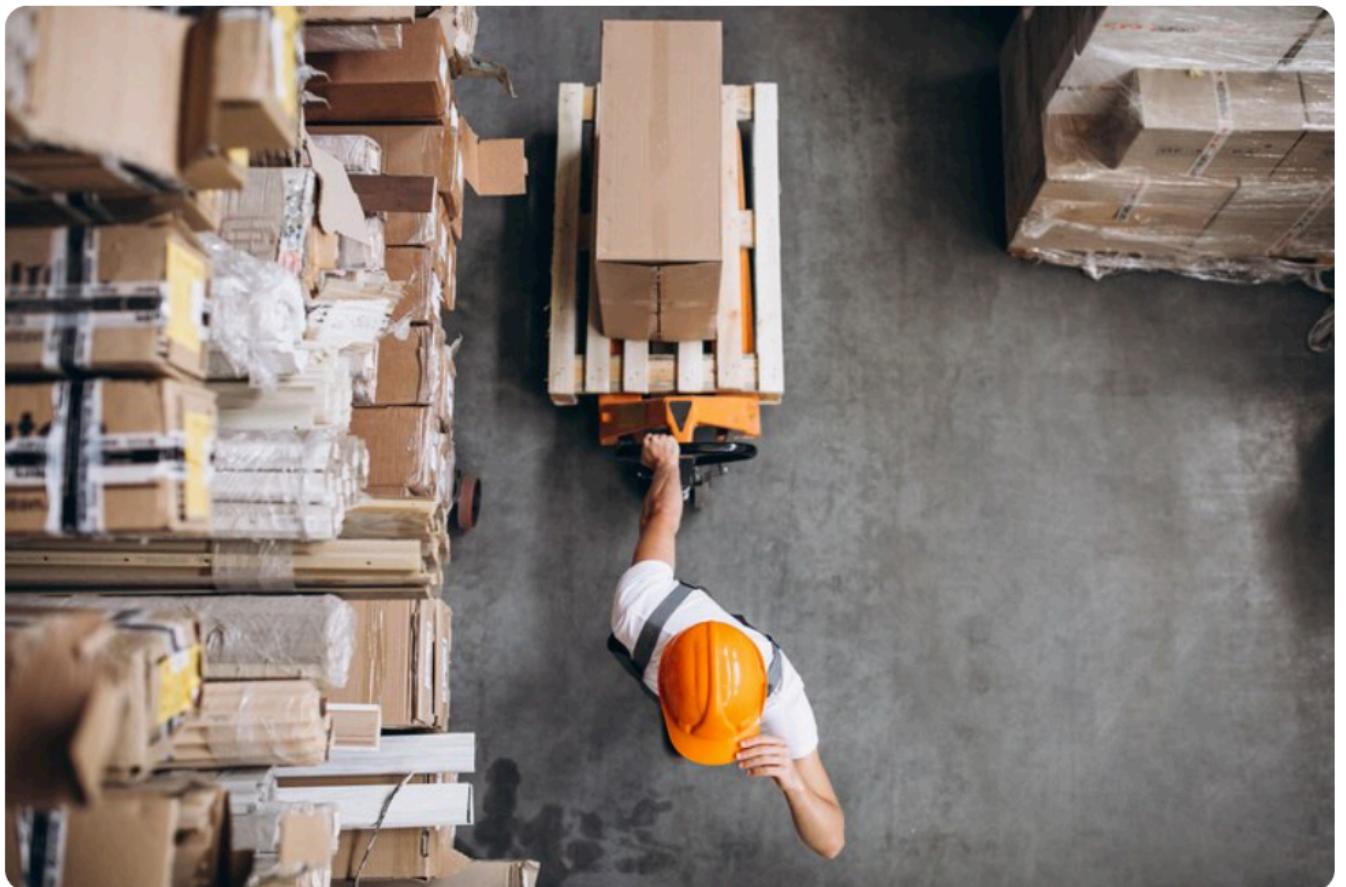
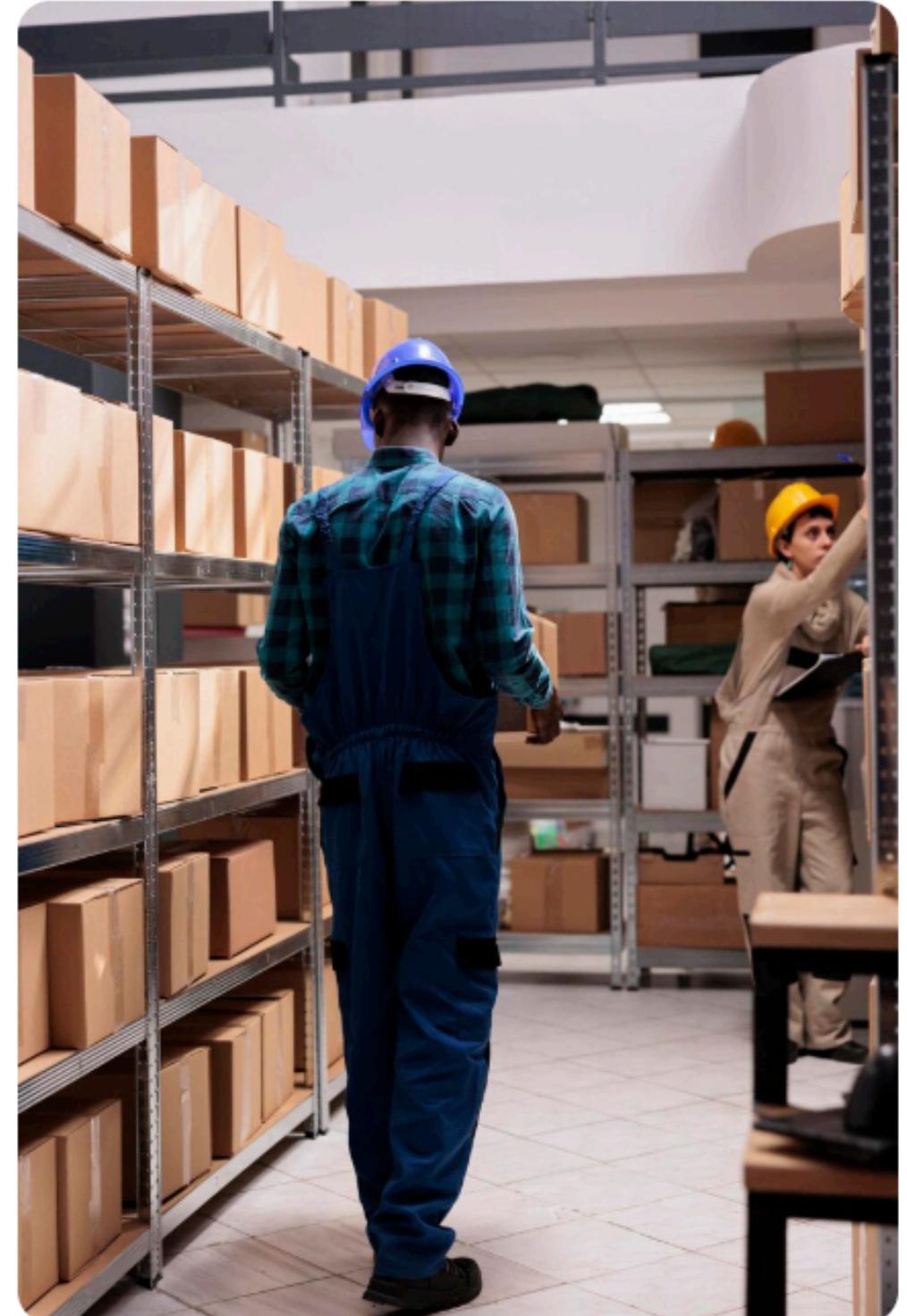
Caso 3: Cliente no viable (rechazo elegante)

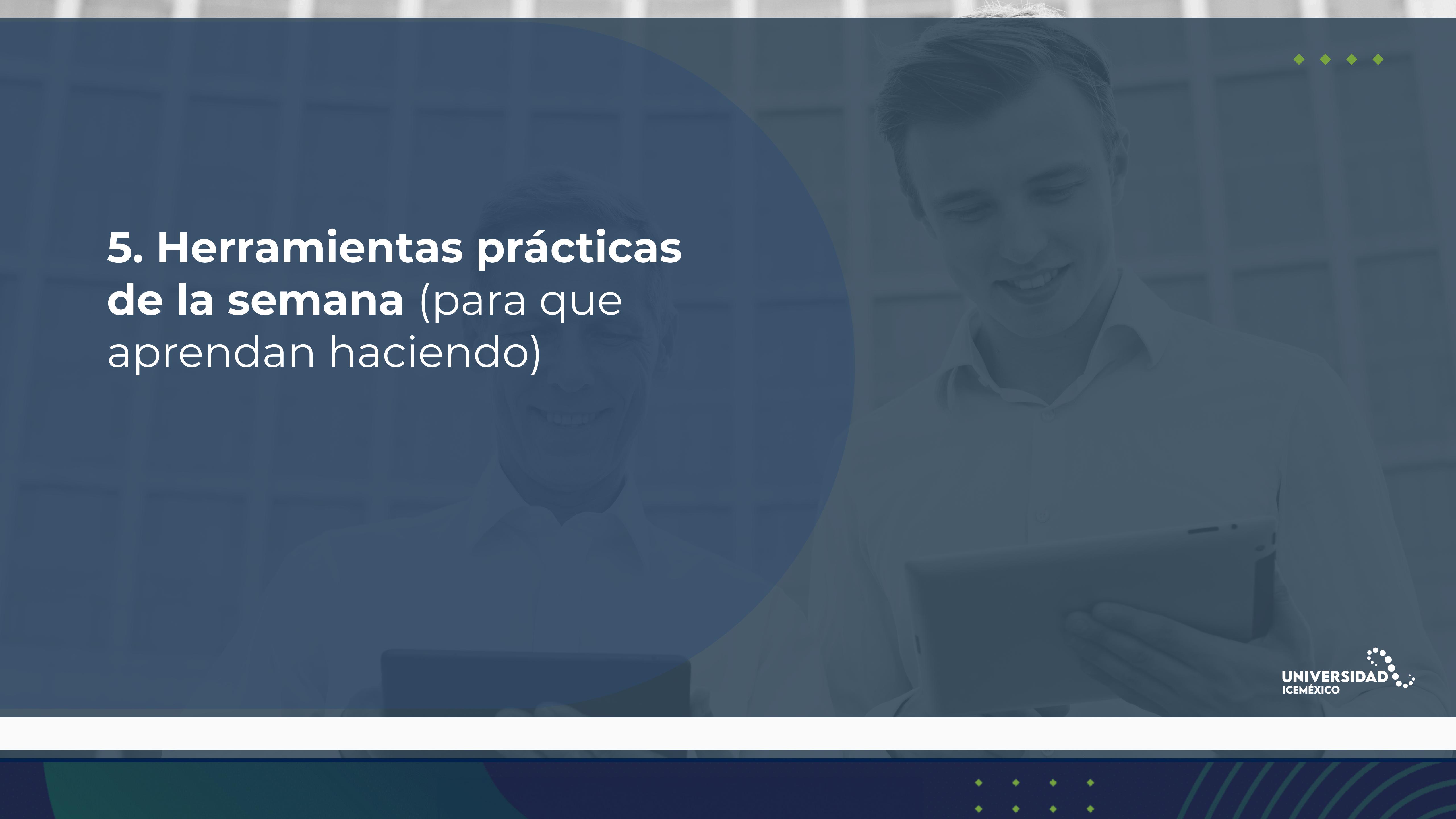
Negocio: distribuidora.

Dolor: “quiero que me hagas un plan completo en 3 días”.

Señales: urgencia irreal, pide todo sin compromiso, no hay decisor disponible.

Decisión: no (o pausar). Se responde con alternativa: “puedo ofrecer una sesión diagnóstica inicial y luego definimos”.





5. Herramientas prácticas de la semana (para que aprendan haciendo)

5.1 Checklist de “cliente viable” (uso rápido)

Califica cada punto 0–2:

- Dolor claro (0–2)
- Acceso a decisor (0–2)
- Colaboración / apertura (0–2)
- Datos mínimos disponibles (0–2)
- Capacidad de implementación (0–2)
- Expectativas realistas (0–2)

Interpretación

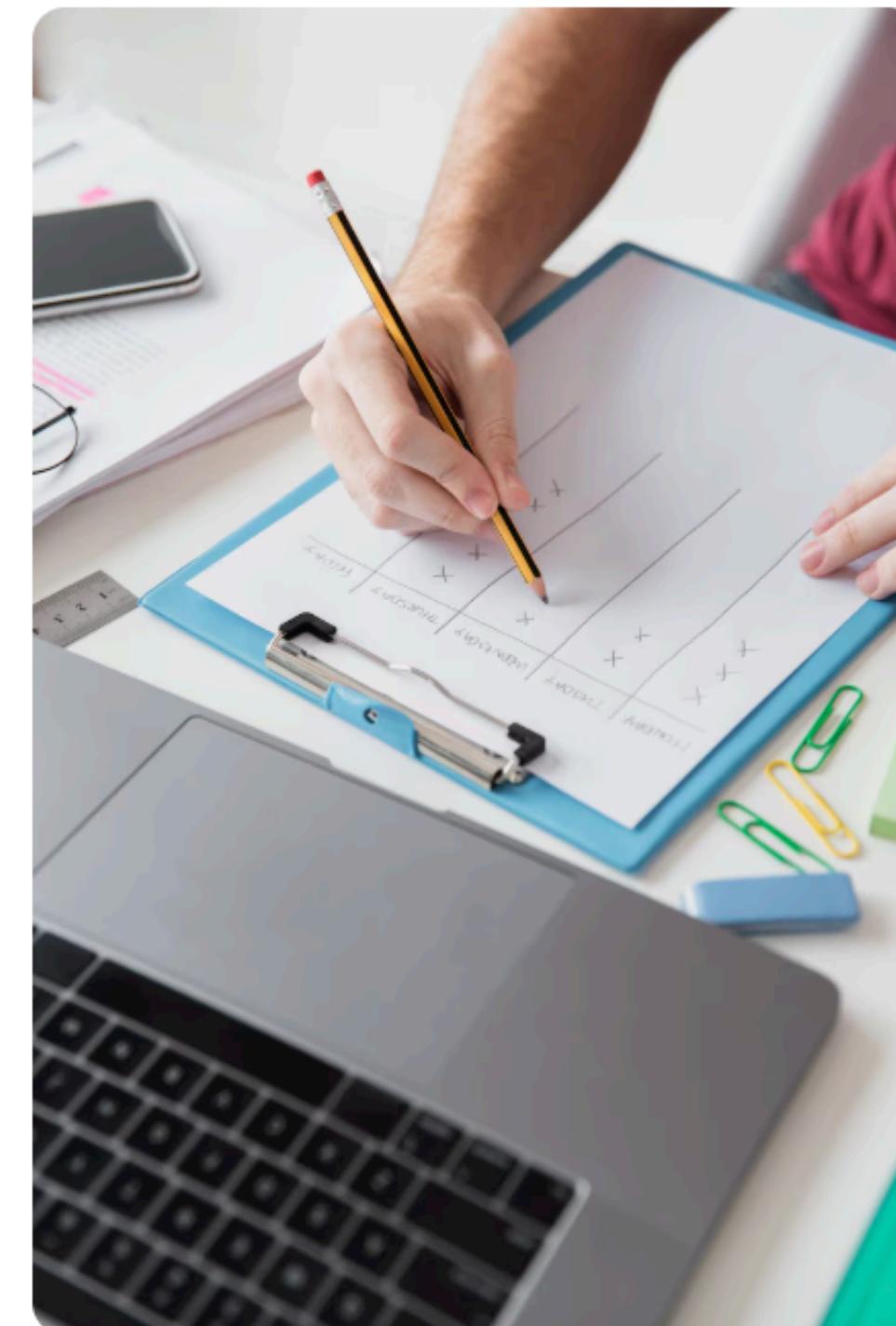
- 10–12: viable
- 7–9: viable con condiciones (re-encuadre)
- 0–6: no viable por ahora



5.2 Matriz de selección (para elegir entre varios)

Criterios sugeridos y peso:

- Impacto potencial (25%)
- Acceso a decisión (20%)
- Disposición a colaborar (20%)
- Viabilidad en 12 semanas (20%)
- Alineación con tu especialidad (15%)



6. Actividad



Buenas prácticas:

Actividad Semana 1: “Selección profesional del cliente + primer acercamiento”

Objetivo: practicar criterio de selección + framing + contacto inicial.

Instrucciones

1. Construye una lista de 10 posibles clientes (micro/pequeñas empresas).
2. Aplica la matriz de selección y elige 2 finalistas.
3. Para cada finalista, redacta:
 - a) Justificación (por qué sí / riesgos)
 - b) Reglas mínimas de encuadre (5 bullets)
 - c) Mensaje de contacto (WhatsApp o correo)
4. Realiza el acercamiento real (si aún no responden, no pasa nada; lo importante es ejecutar).

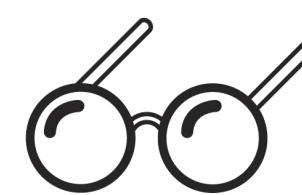
Evidencia a entregar (en plataforma)

- Matriz aplicada (tabla simple).
- Justificación (máx. 1 página).
- 2 mensajes listos (copiar/pegar).
- Reflexión breve: ¿qué red flags detectaste y cómo las manejarias?

Criterios de evaluación (rúbrica corta)

- Claridad del criterio (30%)
- Identificación de riesgos/red flags (25%)
- Profesionalismo del encuadre (25%)
- Calidad del mensaje (20%)





Bibliografía



- ▶ Block, P. (2011). *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used* (3rd ed.). Pfeiffer.
- ▶ Maister, D. H., Green, C. H., & Galford, R. M. (2000). *The Trusted Advisor*. Free Press.
- ▶ Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley.
- ▶ Rackham, N. (1988). *SPIN Selling*. McGraw-Hill.
- ▶ Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and Practice* (5th ed.). Pearson.
- ▶ Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- ▶ Miller, R., Heiman, S., & Tuleja, T. (2011). *The New Strategic Selling* (rev. ed.). Business Plus.

