

# Factores que influyen en la contratación de consultoría empresarial en las empresas familiares en Paraguay

Factors that influence the hiring of business consulting in family businesses in Paraguay

Rubén Castillo Jiménez  
Universidad Americana, Paraguay  
ruben.castillo@avc.com.py

Recibido: 11/03/2023 – Aceptado: 25/07/2024

<https://doi.org/10.56216/radee022024ago.a04>

## RESUMEN

Este trabajo aborda el tema de las empresas familiares en Paraguay y su relación con la contratación de consultoría empresarial. Se destaca que las empresas familiares representan un importante segmento del tejido empresarial del país, con el 80% de las empresas registradas perteneciendo a esta categoría. Aunque estas empresas tienen características únicas y contribuyen al crecimiento económico del país, también enfrentan diversos desafíos. El estudio se enfoca en analizar los factores que influyen en la contratación de consultoría empresarial en las empresas familiares en Paraguay, es pertinente comentar que la consultoría es una herramienta muy valiosa para las empresas familiares en todos los grandes desafíos que esta enfrenta durante su ciclo de vida: Crecimiento, profesionalización, y éxito a largo plazo. Se utilizaron entrevistas individuales en profundidad como técnica de recolección de datos, y se identificaron problemas en el sector de la consultoría, como la falta de confianza en los consultores y la crisis de credibilidad. También se mencionaron deficiencias en la calidad del servicio, como informes de diagnóstico simple y falta de profundidad en los análisis. La investigación también identificó los factores principales que influyen en la contratación de un servicio de consultoría: la credibilidad y confiabilidad, la trayectoria y prestigio de la consultora, las referencias, la experiencia en el rubro y la evaluación de precios. El trabajo concluye que, en Paraguay, el sector de la consultoría enfrenta barreras como la falta de desarrollo y profesionalización, y destaca la importancia de la confidencialidad y confianza en el trabajo de consultoría. Se resalta la necesidad de generar confiabilidad para mejorar la reputación del sector y se sugiere que futuras investigaciones puedan abordar las razones más profundas que afectan la contratación de servicios de consultoría por parte de las empresas familiares en Paraguay.

*Palabras Clave:* empresas familiares; consultoría empresarial; profesionalización de empresas familiares.



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons  
Autor para correspondencia: Rubén Castillo Jiménez, e-mail: ruben.castillo@avc.com.py

Citación recomendada: Castillo Jiménez, R. (2024). Factores que influyen en la contratación de consultoría empresarial en las empresas familiares en Paraguay. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 4 (8): 46-53, <https://doi.org/10.56216/radee022024ago.a04>

## ABSTRACT

This work addresses the topic of family businesses in Paraguay and their relationship with business consulting hiring. It emphasizes that family businesses represent a significant segment of the country's business fabric, with 80% of registered companies belonging to this category. Although these companies have unique characteristics and contribute to the country's economic growth, they also face various challenges. The study focuses on analyzing the factors influencing the hiring of business consulting in family businesses in Paraguay. It is pertinent to note that consulting is a valuable tool for family businesses in all the significant challenges they face during their lifecycle: growth, professionalization, and long-term success. In-depth individual interviews were used as a data collection technique, and issues in the consulting sector were identified, such as a lack of trust in consultants and a credibility crisis. Deficiencies in service quality were also mentioned, such as simple diagnostic reports and a lack of in-depth analysis. The research also identified the main factors influencing the hiring of consulting services: credibility and reliability, the consultant's track record and reputation, references, industry experience, and price evaluation. The work concludes that in Paraguay, the consulting sector faces barriers such as a lack of development and professionalization, highlighting the importance of confidentiality and trust in consulting work. The need to build reliability to enhance the sector's reputation is emphasized, and future research may address the deeper reasons affecting the hiring of consulting services by family businesses in Paraguay.

*Keywords:* family businesses; business consulting; professionalization of family businesses.

Las empresas familiares son una de las formas más comunes de negocio en todo el mundo. Aunque su definición puede variar según el contexto y la perspectiva desde la que se miren, en términos generales, se puede definir una empresa familiar como aquella en la que la propiedad, el control y la gestión están en manos de una o varias familias (Litz & Kleysen, 2001).

Estas empresas tienen características únicas que las distinguen de las empresas no familiares. Por ejemplo, la toma de decisiones puede estar influenciada por la relación familiar y los valores compartidos entre los miembros de la familia (Villalonga & Amit, 2006). Sin embargo, las empresas familiares también pueden presentar algunos desafíos, como la gestión de las relaciones familiares y empresariales y la planificación de la sucesión (Gallo, 2007).

## Empresas familiares en Paraguay

Las empresas familiares representan un importante segmento del tejido empresarial de Paraguay. Según datos del (Ministerio de Industria y Comercio de Paraguay, 2019), el 80% de las empresas registradas en el país son empresas familiares. Estas empresas tienen una gran importancia económica y social, ya que generan empleo y riqueza para el país, además de contribuir a la consolidación del tejido empresarial y al crecimiento económico del país.

Las empresas familiares en Paraguay presentan características únicas que las distinguen de las empresas no familiares. Por ejemplo, la gestión y la toma de decisiones están influenciadas por las relaciones familiares y los valores compartidos entre los miembros de la familia (Díaz-Bastien & Quintero-Roa, 2019). Sin embargo, también pueden presentar desafíos específicos, como la planificación de la sucesión y la gestión de las relaciones familiares y empresariales (Ortíz, 2014).

Las empresas familiares en Latinoamérica en general enfrentan numerosos retos que dificultan su crecimiento y profesionalización. La falta de separación entre lo personal y lo empresarial, la sucesión, la planificación a largo plazo y la falta de estructuras formales son algunos de los retos más comunes que enfrentan estas empresas (Gómez-Mejía, Cruz, & Berrone, 2011; Ludeña, Arévalo, & Ortiz, 2019).

La contratación de consultoría empresarial es una herramienta útil para las empresas familiares que buscan profesionalizarse y mejorar su desempeño empresarial. Sin embargo, no todas las empresas familiares contratan consultores empresariales, lo que sugiere que hay factores que influyen en la decisión de contratar un consultor (Beckhard & Dyer Jr., 1983; Ludeña, Arévalo, & Ortiz, 2019).

Según Lozano Pozo (2009) hay tres razones que hacen compleja la consultoría con empresas familiares;

- Una es la combinación familia-empresa que contiene muchas variables;
- La alta presencia de aspectos emocionales durante el proceso de consultoría
- El nivel de control del consultor frente a la sensibilidad que pueda experimentar durante la prestación de sus servicios.

La identidad metodológica del consultor de empresas familiares sólo se logra bajo tres consideraciones: la experiencia que se va adquiriendo, la observación y estudio de modelos probados por otros, la preparación permanente en temas de gestión y de teorías sobre empresas familiares o aquellas que las complementen (Lozano Pozo, 2009).

El proceso de profesionalización en las empresas familiares implica la adopción de prácticas y estructuras formales que les permiten crecer y competir en un entorno cada vez más complejo. La contratación de consultores empresariales puede ayudar a las empresas familiares a identificar y abordar las debilidades en su estructura organizativa y mejorar su desempeño empresarial (Villena, Amorós, & Cuevas-Rodríguez, 2021).

Paraguay por ser todavía un país con poca evolución o desarrollo de las empresas familiares, existen fuertes barreras a la contratación de consultores externos, situación esta que limita el proceso de profesionalización de las mismas (Duarte & Peña, 2020).

Este trabajo exploratorio, por consiguiente, intenta exponer unos elementos de ayuda a los consultores que hace poco han ingresado al mundo de las empresas familiares en Paraguay o que tienen la intención de hacerlo en un futuro cercano. El estudio identifica los factores reconocidos en la literatura que hacen a la calidad del servicio de consultoría, que luego permiten derivar en una mejor oferta para las empresas familiares en Paraguay.

Su propósito es ofrecer algunas señales relevantes de la consultoría para ayudarlos en su trabajo con este tipo de organizaciones. Contribuye a entender porqué y dónde pueden emerger las dificultades y con qué se puede contar para resolverlas. Como se puede verificar según Álvarez (2019), en Paraguay el servicio de consultoría es uno de los factores de éxitos que ha contribuido a la longevidad de las empresas familiares.

El objetivo de este artículo es analizar los factores que influyen en la contratación de consultoría empresarial en las empresas familiares en Paraguay. Se realizarán entrevistas individuales en profundidad con los principales tomadores de decisiones en empresas familiares paraguayas y se realizará un análisis crítico de los factores que se han identificado como relevantes en la decisión de contratar consultores empresariales.

## **METODOLOGÍA**

Debido a la ausencia de datos previos relacionados a la categoría de consultoría empresarial en empresas familiares, en nuestro país, se inicia con una fase exploratoria. La técnica de muestro utilizada fue por conveniencia, no probabilístico.

Como técnica de recolección de datos se utilizaron entrevistas individuales en profundidad (EIP) propias del enfoque cualitativo. La misma consiste en la realización de una entrevista personal no estructurada (ver Guía de Entrevistas en Anexos), cuyo objetivo principal es indagar de manera exhaustiva a una sola persona, de forma de que la misma se

sienta cómoda y libre de expresar en detalle sus creencias, actitudes y sentimientos sobre un tema en estudio.

Útil en investigaciones exploratorias, sobre todo en estudios donde el problema a investigar se relaciona con aspectos confidenciales, delicados o embarazosos, y cuando la presión de un grupo puede afectar las respuestas del entrevistado. Se opta por esta técnica porque se constituye en una herramienta indispensable en estudios cualitativos empresariales donde las limitaciones de tiempo de los entrevistados y los temas tratados lo requieren.

Como instrumento de recolección de datos se utiliza una guía de pautas, donde los temas y las preguntas fueron contruidos considerando categorías y subcategorías del marco teórico del tema investigado y guardan estricta relación con los objetivos propuestos.

Para el procesamiento de los datos se hace uso de la herramienta informática para análisis cualitativos Atlas.ti 8 Qualitative Data Analysis. En la Tabla 1, se presenta una breve descripción de la ficha técnica del estudio que fueron explicados previamente.

**Tabla 1.** *Ficha técnica*

Tipo de Estudio:	Exploratorio
Técnica de Muestreo:	No Probabilístico
Tipo de Muestreo:	Por conveniencia
Técnica de Recolección de Datos:	Entrevistas Individuales en Profundidad (EIP)
Target:	Empresarios con cargo de: Directores /Supermercados – 1 EIP Gerentes / Combustibles – 1 EIP Gerentes de Marketing/ Finanzas – 1 EIP Zona geográfica: AGA

*Nota.* Elaboración propia

## RESULTADOS

En relación a los problemas detectados en la industria de la consultoría en nuestro país, los entrevistados señalaron varias cuestiones. En primer lugar, destacaron que el sector se encuentra poco desarrollado y carece de profesionalización. Como mencionó uno de los entrevistados: "*dudo mucho a veces del diagnóstico, es como que lo leo y vuelvo a analizar para ver si tienen sentido, no los compro rápidamente, no los tomo rápidamente y una vez que yo hago mi propio análisis ahí digo - si me parece que es correcto - así tomo cuando leo un diagnóstico*". Esto refleja la falta de confianza en los diagnósticos ofrecidos por los consultores. Además, se mencionó que la industria atraviesa una crisis de credibilidad. Las principales deficiencias identificadas se presentan en la Tabla 2.

Es importante señalar que, según la guía del buen consultor, de acuerdo con Cohen (2003), la principal disposición exige: "La confidencialidad de la información", vemos como en Paraguay no existe un clima favorable en este aspecto, por ende, los consultores deben poner especial atención en generar confiabilidad, con el objetivo de mejorar la reputación del sector.

**Tabla 2.** *Deficiencias identificadas*

Deficiencias	Falta de confianza en el consultor
	Mala reputación de algunas empresas del sector
	Dificultad para encontrar consultores especializados en el rubro, los que se encuentran son poco desarrollado y especializado
	Informes de diagnósticos escuetos/ sencillos
	Poca o nula profundización en los análisis de situación
	Precios elevados (recursos económicos para contratar consultores)

*Nota.* Elaboración propia

En los discursos de los entrevistados, también se evidenciaron factores asociados a la mala calidad del servicio, como informes de diagnóstico simple y falta de profundidad en los análisis de las situaciones encontradas. Esto podría deberse a múltiples factores, tales como:

- La falta de especialización de los consultores en el sector. Según Aronoff (1999) las cualidades más destacadas de un consultor deben ser: poseer la competencia técnica necesaria, tener alta especialización en el rubro y estar actualizado en los nuevos avances dentro del sector.
- La falta de confianza de los directivos o dueños de las empresas familiares hace que no comparten información interna relevante (temor a la pérdida de la privacidad), para poder desarrollar un buen trabajo de asesoría. La capacidad/habilidad de crear confianza cuando se discuten cuestiones delicadas de familia, es fundamental en el Consultor (Aronoff, 1999).

Si bien la mayoría de las empresas investigadas reconocen la importancia de la consultoría para el desarrollo de sus negocios, el tema del precio siempre surge como una barrera para contratar el servicio. Esto nos lleva a hipotetizar que puede haber razones más profundas que generan este comportamiento, las cuales pueden ser objeto de estudio de investigaciones posteriores, hacia la adquisición del servicio. Algunas de estas razones pueden ser:

- La falta de visión clara/cultura de innovación de la empresa. Barrios (2014) concluye que en la mayoría de las empresas familiares argentinas son, la falta de estructuras de gobierno poco desarrolladas, reuniones sin agendas claras, mezcla de temas y decisiones socioemocionales y no racionales.
- El riesgo a perder control/resistencia al cambio: Como las empresas en Paraguay son altamente tradicionales, con formas de trabajo preestablecidas desde hace mucho tiempo, lo cual sin duda genera cierta resistencia a los grandes cambios recomendados o propuestos por agentes externos.
- No tienen conocimientos claros del beneficio que pudiera aportar la consultoría. Tomando una vez más a Barrios (2014) Generalmente la dimensión emocional es la que generalmente tiene mayor peso, la misma no se limita al momento de la decisión, sino que se encuentra influencia por la tradición de la empresa (la mezcla de los temas empresariales, familia y propiedad se debe a la tradición en los procesos de decisión), lo que sin duda minimiza en muchos de los casos la importancia de la consultoría objetiva.

Considerando lo expuesto por los entrevistados, sobre las barreras que enfrenta la consultoría en Paraguay, se indagó sobre los principales criterios de elección que tienen en cuenta las empresas familiares a la hora de contratar los servicios. En la Tabla 3 se presentan los criterios que fueron mayormente mencionados por los participantes.

**Tabla 3.** *Criterios de elección*

Criterios para elección de servicios de consultoría	Credibilidad y confiabilidad
	Trayectoria y prestigio
	Referencias de otras empresas / Cartera de clientes
	Experiencia en el rubro
	CV de los dueños / Calidad del equipo técnico / Experiencia internacional
	Envergadura de las instalaciones
	Profundidad en los análisis de diagnóstico
Evaluación de precios / Relación calidad-precio	

*Nota.* Elaboración propia

Como puede observarse en la Tabla 3, la mayoría de las menciones tienen relación con la credibilidad y confiabilidad, la trayectoria de la empresa (experiencia a nivel nacional e internacional y en la categoría/rubro) y de los profesionales que se encuentran detrás de la dirección y ejecución del servicio. Esto garantiza de alguna manera la calidad y la credibilidad en el servicio prestado.

En Paraguay por su condición de país pequeño (cantidad de habitantes) la trayectoria y la credibilidad se convierten en los factores más relevantes a considerar por las empresas familiares cuando demandan consultoría de calidad:

Entrevistado: *“Por supuesto las personas quienes manejan o sea la trayectoria y la credibilidad que pueden tener tal o cual persona porque nuestro mercado es demasiado chico y se sabe todo verdad. Entonces uno la persona, la trayectoria, para qué empresas ya trabajaron porque quiere decir, no cualquiera trabaja para tal o cual empresa, cuesta entrar de hecho. Entonces si uno ya trabajó con una empresa multinacional y ya venís haciendo varios trabajos para esa empresa, eso habla muy bien...”*

En la gran mayoría de las entrevistas realizadas detectamos un reclamo constante de los directores de las empresas investigadas con respecto a tener un contacto constante, fluido y directo con el dueño de la empresa consultora.

Entrevistado: *“esperamos que venga la cabeza, en definitiva, porque es como que te da seguridad, no estamos rechazando al resto, no es un rechazo hacia el resto, pero es como que eeehhh no sé cómo decirte, pero, es como que tiene el sello de decir “lo vio”, que lo que vamos a ver es la opinión de la cabeza, pero es que está poniendo una persona porque.... está teniendo muchas actividades y está poniendo una persona adelante porque ella no puede estar todos los días, pero, está.... Y... lo está defendiendo, es que todavía funcionamos así. Por lo menos acá es muy importante eso”.*

El factor económico también es de vital importancia en el proceso de toma de decisión para contratar un servicio de consultoría. Sin embargo, se encontraron grandes diferencias según la envergadura y el nivel de profesionalización de la empresa. En el caso de empresas pequeñas y poco formalizadas, se destacó la insistencia en encontrar un precio "lógico", es decir, el más bajo posible. En cambio, en empresas con mayor grado de profesionalización, la propuesta económica pasa a un segundo plano, y se busca principalmente una equilibrada relación entre calidad y precio.

Cuando se indaga en el proceso de toma de decisión para la contratación se evidencia que la cadena es muy corta (*“básicamente la recomendación de algún amigo o conocido”*), sin embargo, se detecta una leve diferencia según el origen de la empresa: Nacionales vs. Multinationales (*“Con una mejor imagen...mayor profesionalismo”*).



## CONCLUSIÓN

En conclusión, este documento destaca las barreras y desafíos que enfrentan las empresas familiares en Paraguay al contratar servicios de consultoría. Los entrevistados señalaron varios problemas en la industria de la consultoría, incluyendo su falta de desarrollo y profesionalización, así como una crisis de credibilidad. Entre las principales falencias mencionadas se encuentran la falta de confianza en los consultores, la mala reputación de algunas empresas del sector, la dificultad para encontrar consultores especializados y la calidad deficiente de los informes de diagnóstico.

Se resalta la importancia de la confidencialidad en la consultoría, aunque se reconoce que en Paraguay no existe un clima favorable en este aspecto. Se sugiere que los consultores deben esforzarse en generar confiabilidad para mejorar la reputación del sector.

Además, se mencionan factores asociados a la mala calidad del servicio, como la falta de especialización de los consultores en el sector y la falta de confianza de los directivos de las empresas familiares para compartir información interna relevante. También se destaca la presencia constante del factor precio como una barrera para la contratación de servicios de consultoría, y se plantea la hipótesis de la existencia de razones más profundas que obstaculizan la industria.

En cuanto a los criterios de elección de una empresa de consultoría, se enfatiza la importancia de la credibilidad, la trayectoria, las referencias de otras empresas, la experiencia en el rubro y la calidad del equipo técnico. También se destaca el deseo de tener un contacto constante y directo con el dueño de la empresa consultora.

Por lo tanto, las barreras y desafíos que enfrentan las empresas familiares en Paraguay al contratar consultoría, incluyen la falta de profesionalización, la crisis de credibilidad y la importancia del precio en la toma de decisiones. Se sugiere que los consultores deben trabajar en generar confianza y mejorar la calidad del servicio para superar estas barreras y fortalecer la industria de la consultoría en el país.

## REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2019). *Las Empresas Familiares son tres veces mas longevas que las no familiares*. Obtenido de Revista de ejecutivos: <https://www.clubdeejecutivos.org.py/revista/las-empresas-familiares-son-tres-veces-mas-longevas-que-las-no-familiares>
- Aronoff, C. E. (1999). *Cómo Escoger y Trabajar con Consultores en la Empresa Familiar*. México.: Mc Graw Hill.
- Barrios, M. (2014). El proceso de toma de decisiones a nivel de gobierno en las pequeñas y medianas empresas familiares de Argentina. *Palermo Bussines Review*, 71-140.
- Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90022-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90022-0)
- Cohen, W. A. (2003). *Cómo ser un consultor exitoso*. Grupo editorial.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>.
- Díaz-Bastien, M., & Quintero-Roa, D. (2019). Empresas familiares en Paraguay: características y desafíos. *Revista de Investigación Académica*, 54-114.
- Duarte, E. E., & Peña, A. R. (2020). Profesionalización del talento humano como factor de crecimiento en las empresas familiares en el Paraguay. *Ciencias Economicas*, 1 (1), 57-81. <https://revistascientificas.una.py/index.php/reco/article/view/155>
- Gallo, M. A. (2007). *La empresa familiar: Cómo actuar para evitar conflictos y tomar el relevo*. Ediciones Deusto.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>

- Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 2 (14), 107-131. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.0007>
- Lozano Pozo, M. (2009). Elementos para la consultoría en empresas familiares. *Pensamiento y Gestión* (26). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s1657-62762009000100010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s1657-62762009000100010&script=sci_arttext)
- Ludeña, C., Arévalo, M., & Ortiz, L. (2019). Professionalization in family businesses: A systematic review. *Journal of Business Research*, 103, 584-598.
- Ministerio de Industria y Comercio de Paraguay. (2019). Obtenido de <https://www.mic.gov.py/v1/noticias/empresas-familiares-representan-el-80-del-total-de-empresas-registradas-en-el-pais>
- Ortiz, L. (2014). *Empresas familiares en Paraguay: análisis y perspectivas*. Paraguay, Fundación Nuestra Señora de la Asunción .
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>
- Villena, V. H., Amorós, J. E., & Cuevas-Rodríguez, G. (2021). Are you ready to professionalize? A systematic literature review on the readiness for family business professionalization. *Family Business Review*, 34(1), 30-53.

## ANEXOS

### Guía de Entrevistas

CONSIGNA: Esta entrevista forma parte de un estudio exploratorio y sirve de input para construir un cuestionario de recolección de datos para una segunda fase de investigación, que sería más bien descriptiva. La idea es conversar sobre la consultoría, la oferta a la cual tienen acceso las empresas a la hora de necesitar algún tipo de soporte empresarial o de mercado o dentro de su propio rubro. Antes de empezar y sólo a modo de que quede registrado (no con la intención de hacer público los datos sino de identificar la fuente a la hora de analizar el contenido), me gustaría que se presente brevemente, nombre, cargo y empresa.

Temas	Preguntas de Indagación
Imagen de la categoría	1. ¿Cuál es su percepción sobre la consultoría en Paraguay? <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoy en día, ¿qué tan importante o relevante es para ustedes como empresa, la consultoría por agentes externos?</li> </ul>
Criterios de elección	2. ¿Qué tienen en cuenta a la hora de seleccionar una empresa de consultoría? <ul style="list-style-type: none"> <li>De todos estos criterios que me acabas de mencionar, ¿cuáles son aquellos que más pesan o son más relevantes?</li> <li>Trayectoria – Experiencia – Precio – CVs – Equipo, etc.</li> </ul>
Hábitos de uso	3. ¿Tienen un presupuesto asignado?, o ¿Se hace más bien al andar? <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo se establece ese presupuesto?</li> </ul> 4. ¿Cuál sería un presupuesto aproximado con el cual suelen manejarse? <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Son de salirse del presupuesto? ¿De qué depende eso?</li> </ul> 5. ¿Qué tipo de consultorías suelen contratar? <ul style="list-style-type: none"> <li>Transaccional</li> <li>Sistemáticos</li> </ul> 6. ¿Sobre qué temas?... ¿cada cuánto?
Imagen de marcas	7. Ahora me gustaría que me digas las marcas que se te vienen en mente al pensar en Consultoría. <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Alguna otra más?</li> </ul> 8. ¿Con cuáles de ellas trabaja actualmente?                     9. ¿Con cuáles llegó a trabajar, pero actualmente ya no trabaja?                     10. Indagar sobre cada una de las marcas mencionadas <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuáles son las fortalezas que identificas en ..... (mencionar marca)</li> <li>Cuáles son los “puntos flojos” de ..... (mencionar marca)</li> <li>En qué se diferencia... (mencionar marca) de las demás.</li> <li>Que sugerencias y recomendaciones le dejarías a ... (mencionar marca)</li> </ul>