



CONSULTORIA EMPRESARIAL

Presentación del profesor:

Valeria Jaquelin Espinosa López

Licenciada en Administración de Empresas.

Correo: valeriaespinoza2992@gmail.com

Currículum

Presentación de la materia: Consultoría empresarial

Presentación del programa: Dar a conocer temas y subtemas que comprenden las unidades de aprendizaje, indicar a los alumnos consultar el contenido de la materia en uds.webescolar.net

Acuerdos de la organización operativa: presentar la planeación de la materia en el formato designado. Haciendo énfasis en las estrategias de enseñanza-aprendizaje y uso de recursos didácticos.

Criterios de evaluación:

- **Examen 60%**
- **Actividades en plataforma educativa #1 20%.**
- **Actividades en plataforma educativa #2 20%**

- **Las actividades pueden ser:**
 - ❖ Ensayo
 - ❖ Mapa conceptual
 - ❖ Cuadro sinóptico
 - ❖ Súper nota

Nota: Escala de calificación del 7 al 10, mínima aprobatoria 7.

Bibliografía básica

ÍNDICE



Unidad I

Generalidades de la consultoría

- 1.1 Concepto, naturaleza de la consultoría
- 1.2 Alcances e importancia de la consultoría
- 1.3 Profesionalismo y ética en la consultoría
- 1.4 El papel del administrador en la consultoría
- 1.5 Certificación del consultor
- 1.6 Tipos de consultores

Unidad 2

Proceso de consultoría

2.1 Elementos fundamentales del proceso de consultoría

2.2 Contacto inicial

2.3 Diagnóstico preliminar

2.4 Estrategia y planificación de la tarea

2.5 Presentación de propuesta al cliente

2.6 Contrato de consultoría

Unidad 3

Aplicación de la consultoría

- 3.1 Determinación del tipo de consultoría
- 3.2 Elaboración del plan de trabajo
- 3.3 Implementación de la consultoría
- 3.4 Supervisión de acciones
- 3.5 Presentación de informes
- 3.6 Cierre de consultoría

Unidad 4

Seguimiento de la consultoría

4.1 Evaluación de resultados

4.2 Impacto de acciones

4.3 Cambio y tendencias de innovación

Asesoría

Es un programa de ayuda personalizada, cuyo propósito es contribuir a que las empresas mejoren su productividad, competitividad y resultados de gestión.

Audidores

Los auditores se centran en el pasado, mientras que los consultores se centran en el futuro. Los auditores buscan problemas, mientras que los consultores buscan soluciones.

Empresario

El empresario es la persona que inicia una empresa.

Son personas como todos, pero tienen una característica especial: saben a dónde quieren llegar y lo intentan.

Consultoría empresarial

Existen dos enfoques básicos de la consultoría:

- I. Con el primer enfoque se adopta una visión funcional amplia de la consultoría.

- Peter Block sugiere incluso que “se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución... La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores aunque ellos no se designen así oficialmente”

2. En el segundo enfoque se considera la consultoría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio.

- Según Larry Greiner y Robert Metzger, “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización 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”

Características fundamentales de la consultoría:

- Servicio profesional

Dedicación completa ,proporciona conocimientos teóricos y técnicas.

- Servicio consultivo

La consultoría es lo esencial en un servicio de asesoramiento.

– Servicio independiente

Realizar su propia evaluación de cualquier situación de la organización.

-Independencia técnica.

→ Proporcionar asesoramiento de lo que cree.

-Independencia financiera

→ Significa que el consultor no obtiene ningún beneficio

-Independencia administrativa

→ Implica que el consultor no es subordinado del cliente

-Independencia emocional

→ El consultor mantiene sus desapego de la amistad y otras afinidades.

- Servicio temporal

Ayudan durante un tiempo limitado

- Servicio comercial

Las empresas de consultoría venden servicios profesionales y los clientes los compran.

Ventajas de la consultoría empresarial.

- Ayuda a mejorar los resultados obtenidos por la empresa solicitante.
- Disponer de una serie de expertos en una o varias áreas.
- Ofrece las herramientas y los conocimientos necesarios para afrontar cambios importantes en un corto periodo de tiempo y también sirve como gestor de cambio.
- Rediseñar mejores estructuras y procesos

La importancia de llevar a cabo procesos de consultoría:

- Alcanzar los fines y objetivos de la organización

Toda consultoría en materia gerencial y empresarial apunta a un objetivo general y principal, que consiste en ayudar a los clientes.

- Resolver los problemas gerenciales y empresariales

Ayuda profesional para poner al descubierto, diagnosticar y resolver problemas relacionados con diversas esferas y aspectos de la gestión y de la empresa.

– Mejorar el aprendizaje

“El único trabajo que vale realmente la pena hacer como consultor es el que instruye, el que enseña a los clientes y a su personal a administrar mejor sus negocios.”

Lyndon Urwick

¿Es la consultoría de empresas una profesión?

Ha habido largos debates que no han llevado a ninguna conclusión sobre si la consultoría de empresas reúne ciertos criterios que contemplan una profesión tales como: conocimientos teóricos y prácticos, concepto de servicio e interés social, normas éticas, sanción de la comunidad y aplicación, autodisciplina y autocontrol, y merece ser denominada una profesión.

Las características siguientes de un enfoque profesional son esenciales:

- Los intereses del cliente.

Durante una misión, el consultor pone plenamente su competencia a disposición del cliente y su objetivo consiste en hallar la mejor solución posible en interés de éste.

- Imparcialidad y objetividad.

Dan por supuesto que el consultor no tendrá prejuicios, ideas preconcebidas o soluciones prefabricadas, que quizás han funcionado en otros contextos.

- Obligación de reserva.

Los consultores de empresas se comprometen a no revelar ninguna información confidencial acerca de los clientes y a no utilizar en modo alguno esta información.

- Comisiones.

En cualquier caso, el pago de comisiones es una cuestión delicada. Los códigos deontológicos no deben ser ignorados.

En general, la ética profesional impone a los consultores la obligación de cobrar honorarios normales y razonables.

Códigos de conducta

Las asociaciones profesionales de los consultores de empresas atribuyen suma importancia a los códigos de conducta que utilizan como instrumentos básicos para establecer la profesión y proteger su integridad

Contribución al mejoramiento profesional

Las asociaciones de consultores pueden ayudar a sus miembros a elevar los niveles del servicio profesional de muchas maneras.

Entre éstas, cabe mencionar los cursos de capacitación para nuevos consultores:

- Los cursos
- Seminarios de repaso y de perfeccionamiento para consultores experimentados
- Las conferencias destinadas a aportar una amplia información y un intercambio de experiencias

Como la profesión de consultor es relativamente nueva, todas estas actividades deben tener una fuerte dimensión educativa, lo que significa que, además de reforzar los conocimientos técnicos, deben insistir en la ética y el comportamiento profesionales tal como se definen en el código de la asociación.

INVESTIGAR



- ✓ ¿Qué es un código deontológico?
- ✓ ¿Cuáles son el código deontológico de los consultores empresariales?
- ✓ De acuerdo a tú criterio ¿ Es mejor un consultor interno o externo?
- ✓ Busca la diferencia de asesor y consultor
- ✓ Lee el tema 1.4 y 1.5 y escribe en tú libreta lo que le entendiste

El papel del administrador en la consultoría

CONSULTOR

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Capacidad para analizar problemas complejos

Tener conocimiento del proceso de toma de decisiones

Tiene sentido del clima de la organización

Tiene como objeto de estudio a las organizaciones

Ser ético

Ser objetivo y ético

Contar con un sentido de la oportunidad para establecer relaciones personales multidisciplinarias

Ser un líder para el manejo de grupos multidisciplinarios

Es hasta estas fechas que la consultoría está considerada dentro de los planes de estudio, con la finalidad de que el egresado no ignore esta área dentro de su campo de actuación.

El Licenciado en Administración tiene por objeto de estudio a la organización, sus áreas, procesos y aplicación de recursos; enfocado principalmente dentro de las áreas funcionales de la misma:

- ✓ Producción
- ✓ Finanzas
- ✓ Mercadotecnia
- ✓ Recursos humanos

Para laborar dentro de la organización con los sistemas ya determinados por la misma.

—En consultoría el producto es el consejo dado al cliente o, si se destaca la aplicación, cabría decir que el producto final es el cambio que se ha producido realmente en la organización cliente gracias a la intervención del consultor.



Certificación del consultor

Otro tema manifiestamente polémico que se debate no sólo en las empresas y asociaciones de consultores, sino también en los círculos de los usuarios, es el de si se ha de aplicar la certificación (el título profesional) o la concesión de licencias a los consultores de empresas.

Concesión de licencias

La certificación y otros procedimientos análogos son voluntarios y se dejan en manos de las organizaciones privadas de consultores. La concesión de licencias o el registro oficial puede ser obligatorio.

Tipos de consultores

Básicamente se pueden mencionar a dos tipos de consultores, internos y externos, a continuación se enumeran las características de cada uno:

El consultor externo, es aquel que es contratado por la organización, para llevar a cabo el proceso o procesos necesarios que se requieran o por los que se contraten.

Ventajas que se pueden mencionar son las siguientes:

1. Es independiente
2. Tiene un juicio —fresco, imparcial y no comprometido
3. Maneja experiencias de otras organizaciones
4. Puede tener más credibilidad que los miembros de la organización

Desventajas:

1. No conoce la estructura organizacional de la empresa
2. Desconoce la cultura organizacional
3. Por lo tanto desconoce a la empresa por sí misma

El consultor interno, es una persona o conjunto dentro de la empresa, pueden ser directivos o especialistas, los cuales asumen funciones como:

- Tomar datos
- Preparación de datos
- Soporte y documentación de entrevistas
- Ayuda en la agenda del proyecto
- Elaboración de documentación

Consultores independientes

Pese a la competencia y a la comercialización dinámica de las grandes empresas profesionales, la existencia de miles de consultores independientes demuestra que existe mucho interés por trabajar con dichos profesionales.

Los “profesores consultores”

Junto a los consultores independientes que viven de la consultoría, existen profesores, catedráticos, capacitadores e investigadores de administración de empresas cuyo principal trabajo no es la consultoría, pero que participan en ella a tiempo parcial, aunque con bastante regularidad.

INVESTIGAR



- ✓ Menciona las características que tiene que tener un consultor empresarial
- ✓ ¿Cuántas empresas de consultoría existen en México?
- ✓ De la búsqueda anterior especifica una organización consultora que te llamo la atención en México.
- ✓ Lee los primeros temas de la unidad 2

UNIDAD 2

Proceso de consultoría

Proporciona las herramientas para analizar y entender de qué manera una empresa grande, poderosa, o bien mediana y pequeña, puede resurgir y empezar de nuevo desde una perspectiva más objetiva al igual que ordenada.

Ya que hemos definido el término de consultoría, podemos hablar del proceso y **idad** las fases que se ha de seguir para la consecución efectiva de la misma.

Wickham y Wickham	Kubr
1. Contacto inicial	1. Iniciación
2. Decisión del trabajo en conjunto	
3. Análisis preliminar	
4. Propuesta formal	
5. Diagnostico	2. Diagnóstico
6. Análisis a profundidad	
7. Implementación	3. Planificación de medidas
	4. Aplicación
8. Entrega	5. Terminación
9. Seguimiento	

ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL PROCESO DE CONSULTORÍA

El proceso de consultoría se lleva a cabo entre dos socios: el consultor y su cliente.

Dentro de los métodos directos tenemos los siguientes:

- Correo electrónico
- Correo postal
- Llamadas telefónicas
- Contar con publicidad en los medios de comunicación de mayor acceso para los clientes
- Inserto en las páginas amarillas
- Apoyo de ex empleados de los futuros clientes.

Entre los métodos indirectos se encuentran los siguientes:

- Se ha logrado una buena reputación por parte del consultor o la empresa de consultoría y el cliente ha oído hablar de la fama del consultor o empresa de consultoría.
- Un amigo empresario quedó satisfecho con los servicios y se lo recomienda (ésta es la más frecuente).
- El consultor ha participado en conferencias sobre temas de gestión administrativa o ha escrito sobre dichos temas en revistas y/o periódicos y el cliente se ha visto impresionado.
- El cliente puede recordar que el consultor lo había contactado en el pasado.
- El cliente quiere volver a contar con el apoyo del consultor que le dio muy buenos resultados en el pasado.

Se suele reunir información sobre:

Terminología más utilizada en la industria a la cual pertenece la posible empresa cliente

Información sobre la composición del mercado

Nombres y participación de los principales productos de la empresa

Tipos y fuentes de materias primas

Pesos y medidas utilizadas en la industria

Equipo y procedimientos estándar de la industria

Métodos y prácticas peculiares de la industria

Leyes, reglas y costumbres que regulan la industria

Historia de la industria y su evolución

Historia de la empresa y su evolución

Principales problemas de la industria así como la situación económica actual

✓ **1. CONTACTO INICIAL**

Si el consultor contacta a un cliente sobre el que tiene suficiente información y puede mostrarle que conoce sus problemas e intenciones y que tiene algo muy a propósito que ofrecer.

✓ **2. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR**

El consultor debe saber con exactitud qué espera el cliente de él. Este es el motivo por el que, durante las reuniones iniciales, el consultor alienta al cliente a que diga lo más que pueda acerca de su percepción personal del problema

- **Alcance del diagnóstico**

El objetivo del diagnóstico preliminar del problema no consiste en proponer medidas para resolverlo, sino en definir y planificar una misión o proyecto de consultoría que produzca ese efecto.

- **Fuentes de información**

Todo buen diagnóstico se basa en la rápida recolección de información relevante que deje entre ver el tipo de ayuda que el consultor puede llegar a proporcionar al cliente.



- El material publicado sobre la empresa cliente
- Los registros (contables, ventas, RRHH, procesos, inventarios, etc.)
- La observación directa y las entrevistas que efectuarán los consultores
- Las entrevistas (si son posibles) con los contactos fuera de la organización (agentes de ventas, distribuidores, clientes, etc.)
- Visitas a los locales (si es que se cuenta con ellos) con el propósito de ver en acción al personal y escuchar tanto sus opiniones como sus preocupaciones sin dejar de lado sus sugerencias.

PRESENTACIÓN DE PROPUESTA AL CLIENTE

Por regla general, el cometido propuesto se describirá en un documento que se somete a la decisión y aprobación del cliente.

Ese documento puede tener diferentes nombres: informes sobre el estudio, propuesta técnica, documento de proyecto, plan de proyecto, propuesta de contrato, etc.

Secciones de la propuesta

En la mayor parte de los casos, la propuesta al cliente incluye las cuatro secciones siguientes:

- Sección técnica.
- Sección relativa al personal.
- Sección relativa a los antecedentes del consultor.

Describe la experiencia y la competencia de la organización consultiva en relación con las necesidades del cliente particular.

- Sección de las condiciones financieras y de otra índole.

CONTRATO DE CONSULTORÍA

Se considera que la fase inicial del proceso de consultoría ha quedado terminada con éxito si el consultor y el cliente conciertan un contrato en el que acuerdan trabajar juntos en un cometido o proyecto.

Las tres formas principales de concertar un contrato son:

- ✓ El acuerdo verbal
- ✓ La carta de acuerdo
- ✓ El contrato escrito.

Contrato psicológico

El contrato psicológico, es aquel en el cual el consultor y el cliente cooperan en un ambiente de confianza y respeto, en la creencia de que el método aplicado por la otra parte es el mejor para que la misión de consultoría termine con éxito.

Flexibilidad prevista

El propósito de concertar un contrato es proporcionar una orientación clara para un trabajo conjunto y proteger los intereses de ambas partes.

UNIDAD 3

Aplicación de la consultoría

La aplicación, cuarta fase del proceso de consultoría, es la culminación de los esfuerzos conjuntos del consultor y del cliente.

Aplicar cambios que son mejoras reales desde el punto de vista del cliente es el objetivo fundamental de cualquier tarea de consultoría.

Al planificar un cometido y negociar un contrato, el cliente y el consultor no deben olvidarse de definir qué entienden por “aplicación” y por “resultados”.

DETERMINACIÓN DEL TIPO DE CONSULTORÍA

El principal factor que se ha de tomar en consideración es la índole del problema, en especial sus características

- ✓ Técnicas (esfera funcional: técnicas o métodos que se han de modificar)
- ✓ Complejidad (aspectos técnicos, financieros, humanos y de otra índole de la gestión involucrados)
- ✓ Grado de novedad

ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

El plan o proyecto presentado por el consultor es un modelo de condiciones y relaciones futuras, que parte del supuesto de ciertos comportamientos del cliente, así como de particulares condiciones ambientales y de otra índole que afectan a la organización cliente.

Contenido del plan de trabajo El formato del plan de trabajo deberá constar de las siguientes partes:

1. Introducción. En donde se manifiesta de manera clara y precisa el contenido del documento.
2. Objetivos del trabajo, constituido a su vez por dos partes, el objetivo o los objetivos generales, así como los específicos.
3. Alcance.
4. Metodología de trabajo, se enmarca la forma de trabajo que se aplicará para el proceso de mejora.
5. Resultados programados por alcanzar
6. Anexos
7. Modificaciones (de ser necesarias)

IMPLEMENTACIÓN DE LA CONSULTORÍA

La planificación de una campaña para presentar un nuevo método o sistema es otro ejemplo de la utilidad de las técnicas de planificación en cadena o de los gráficos de barras.

SUPERVISIÓN DE ACCIONES

Un elemento común en las misiones de consultoría es la capacitación del personal del cliente en técnicas concretas.

Son posibles diversos métodos, entre ellos los siguientes:

- ✓ Capacitación en el servicio por el consultor.
- ✓ Capacitación en la empresa de formadores por el consulto-

NORMAS DE FUNCIONAMIENTO.

- El mantenimiento de las normas de trabajo de una fábrica exige una vigilancia análoga.
- El trabajo con arreglo a normas debe ser más fácil que el trabajo sin normas.

CIERRE DE CONSULTORÍA

Es la última fase del proceso de consultoría.

Se ha de poner fin a toda tarea o proyecto una vez que su propósito se ha alcanzado y que la ayuda del consultor ya no se necesita.

UNIDAD 4

Seguimiento de la consultoría

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

En el informe final se incluye una evaluación de los beneficios si ello es práctico, es decir, si el consultor va a dejar al cliente después de un período de aplicación que desemboca en la evaluación.

Al presentar los beneficios, los informes deben concentrarse en los beneficios económicos, financieros y sociales mensurables que se han extraído o se extraerán de un rendimiento superior.

¿QUIÉN DEBE EFECTUAR LA EVALUACIÓN ?

Como sucede con todo el proceso de consultoría, se necesita colaboración para efectuar una evaluación eficaz. El cliente y el consultor tienen que saber si la tarea ha conseguido sus objetivos y se puede considerar como un éxito.

IMPACTO DE ACCIONES

En tareas típicas de consultoría de empresas existen seis clases de beneficios o resultados que se pueden medir en los impactos verdaderamente importantes e influyentes sobre la organización – cliente:

- ✓ Nuevas capacidades.
- ✓ Nuevos sistemas
- ✓ Nuevas relaciones
- ✓ Nuevas oportunidades
- ✓ Nuevo comportamiento
- ✓ Nuevo rendimiento.

CAMBIO Y TENDENCIAS DE INNOVACIÓN

El cambio de la organización es uno de los objetivos fundamentales y generales de la consultoría. Sin embargo, el cambio de la organización está erizado de dificultades y trampas.

LOS CAMBIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones no cambian por cambiar, pero como forman parte de un proceso más amplio de desarrollo y tienen que reaccionar ante los nuevos cambios, trabas, exigencias y oportunidades del medio ambiente, se ven permanentemente obligadas a adaptarse al medio

CAMBIOS EN LAS PERSONAS

Es importante reconocer que en una organización esta exigencia es válida para todos, comenzando por la alta dirección.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y COMPLEMENTARIA:

- Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice (2012).
Administración una perspectiva
global empresarial. Mc Graw Hill.
- Alonso Velázquez María del Pilar (2010). Manual de consultoría
administrativa. Playa y
Valdés Editores.
- Milan Kubr (2007). La consultoría de empresas. OIT Ginebra.