



Nombre del Alumno: Juan Antonio Espinosa Hernández

Nombre del tema: super nota

Parcial: 3

Nombre de la Materia: CONSULTORÍA EMPRESARIAL

*Nombre del profesor: **salomón Vázquez guillen***

Nombre de la Licenciatura: administración y estrategias de negocios

*Cuatrimestre: **8***

APLICACIÓN DE LA CONSULTORÍA

3.7 IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO REQUERIDO (DIAGNÓSTICO)

La identificación del servicio que el cliente necesita (diagnóstico) requiere un estudio que permita detectar las situaciones susceptibles de mejorar en un departamento, en un área funcional o en la totalidad de la empresa.



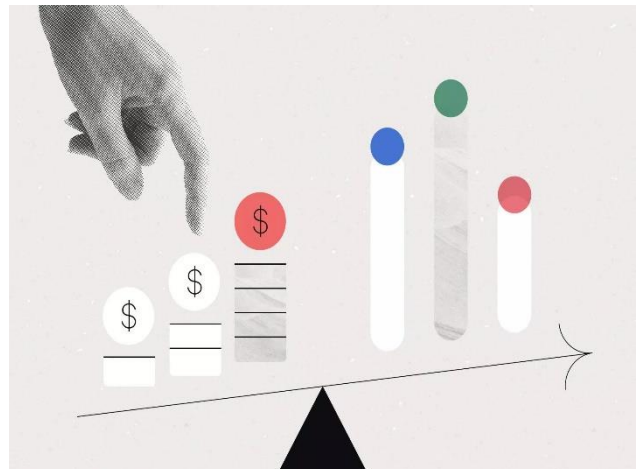
La Importancia de esta actividad amerita que sea desarrollada exclusivamente por profesionales con amplia experiencia en consultoría. Las características de los estudios que efectúa el consultor para emitir su diagnóstico varían considerablemente, según el tamaño de la empresa, la complejidad de los problemas y el tipo de operaciones del cliente; no obstante, en todo caso, tales estudios deben incluir tres etapas: a) la obtención de información rápida y precisa, b) el análisis de las circunstancias observadas, y c) la formulación de un plan de trabajo.



Durante la etapa referente a la formulación de un plan de trabajo, el consultor debe considerar los siguientes aspectos:

Alternativas posibles para solucionar el problema.

- Costo aproximado de las soluciones.
- Plazo en que pueden implantarse las soluciones.
- Posibles beneficios que obtendrá la empresa como resultado del trabajo que se realizará.





3.8 PROPOSICIÓN ESPECÍFICA DEL SERVICIO - CARTA – PROPUESTA

La importancia de esta actividad amerita que sea desarrollada exclusivamente por profesionales con amplia experiencia en consultoría. Las características de los estudios que efectúa el consultor para emitir su diagnóstico varían considerablemente, según el tamaño de la empresa, la complejidad de los problemas y el tipo de operaciones del cliente; no obstante, en todo caso, tales estudios deben incluir tres etapas:

- a) la obtención de información rápida y precisa,
- b) el análisis de las circunstancias observadas, y
- c) la formulación de un plan de trabajo.

En relación con la obtención de información para efectuar el diagnóstico, se utilizan técnicas tales como: entrevistas personales, revisiones de documentos, cuestionarios, diagramas de flujo, etc.



Durante la etapa referente a la formulación de un plan de trabajo, el consultor debe considerar los siguientes aspectos: Alternativas posibles para solucionar el problema. — Costo aproximado de las soluciones. — Plazo en que pueden implantarse las soluciones. — Posibles beneficios que obtendrá la empresa como resultado del trabajo que se realizará. — Posible generación de otros problemas, como consecuencia de la solución propuesta.

3.9 PROGRAMAS DE TRABAJO

Un plan escrito es fundamental para lograr los objetivos de cualquier proyecto, especialmente en la consultoría. La planificación adecuada mejora los resultados en términos de tiempo y cumplimiento de metas. Dado que cada trabajo es único, los programas deben ser específicos para cada proyecto, evitando usar planes estándar, ya que el plan operativo debe adaptarse a las características particulares de cada caso.



Es responsabilidad del consultor asegurarse de que el programa de trabajo no deje de usarse durante el proyecto por haber perdido actualidad. En forma mínima, el programa de trabajo debe contener lo siguiente: — Descripción de cada tarea a efectuar. — Descripción de los resultados que deben obtenerse a la terminación de cada tarea. — Detalle del personal necesario y su área de responsabilidad.

Es conveniente comentar los programas de trabajo con el cliente para incrementar su confianza en el desarrollo del trabajo y en las estimaciones de tiempo hechas por el consultor. Durante el desarrollo de cualquier proyecto, el consultor debe mantener una comunicación adecuada con su cliente a través de informes verbales y escritos.

3.10 IMPLANTACIÓN

En algunos casos, el trabajo del consultor finaliza con la entrega de un informe, cuando el tipo de trabajo y la capacidad del cliente lo permiten. Sin embargo, en la mayoría de los casos, para asegurar el éxito de las conclusiones y recomendaciones, el consultor debe participar en la implementación de las mismas.

La intervención del consultor en la implantación de las conclusiones de su trabajo incluye los siguientes aspectos principales: — Explicación detallada de las recomendaciones. — Programa de implantación, — Control posterior.





El personal del cliente suele comprender los objetivos generales y beneficios de las recomendaciones del consultor, pero rara vez se familiariza con los detalles de los sistemas y acciones propuestas. Por ello, es esencial explicar estos detalles y utilizar técnicas de entrenamiento y simulación. Además, es conveniente preparar un programa de implantación que defina actividades, responsables y plazos. Después de la implantación, las recomendaciones deben revisarse periódicamente para identificar problemas y realizar ajustes. Finalmente, el consultor debe actualizar los informes y manuales antes de finalizar su intervención, incorporando las modificaciones realizadas durante la implantación.

3.11 ELABORAR SOLUCIONES PARA PROBLEMAS DETERMINADOS

Existen diversas técnicas, algunas con nombres específicos, que permiten aplicar un enfoque sistemático y metódico en los proyectos de consultoría. Su principal ventaja es garantizar que no se omitan factores importantes ni se confundan síntomas con causas. Durante las fases de diagnóstico y planificación de la acción, estas técnicas permiten que el personal tome conciencia de la necesidad de cambio, participe en el análisis de problemas y oportunidades, y elabore propuestas alineadas con las necesidades y objetivos de la organización.



Establecimiento de puntos de referencia

El Centro Estadounidense de Productividad y Calidad define el establecimiento de puntos de referencia como un proceso en el que las empresas establecen metas de mejora, analizan las mejores prácticas de otras compañías en esas áreas, y aplican nuevos procedimientos para mejorar su productividad y calidad. También lo describe como la práctica de reconocer que otras empresas pueden ser mejores en ciertos aspectos y aprender de ellas para igualarlas y superarlas.

1) ¿Por qué hacen falta puntos de referencia? El objetivo es estimular y facilitar el mejoramiento del rendimiento y el cambio de la organización señalando y analizando lagunas concretas y mensurables del rendimiento y estableciendo y tratando de alcanzar metas de mejoramiento del rendimiento basadas en las mejores prácticas utilizadas por otros.



2) ¿Respecto de qué han de establecerse puntos de referencia? Los puntos de referencia se refieren a distintas actividades, procesos, servicios, dependencias, etc. que se han identificado como puntos débiles y/o zonas en las que es posible introducir mejoras.

3) ¿Cuál debe ser la meta de esta actividad? El nivel elegido reflejará factores como el de la calidad de la información y el análisis, los recursos y las competencias necesarios para alcanzar un nivel superior y, en particular, la visión y el interés de la empresa en alcanzar el nivel «óptimo» de práctica.



4) ¿Con quién se han de establecer los puntos de referencia? En el «establecimiento externo de puntos de referencia», con los cabezas de fila del sector, competidores, abastecedores, clientes y otros interlocutores interesados en comparar datos y experiencias sobre el rendimiento concretos y detallados y en colaborar en la búsqueda de prácticas perfeccionadas (una elección errónea de los asociados puede quitar toda utilidad a la actividad).



3.12 AYUDAR A PONER EN PRÁCTICA UNA SOLUCIÓN

a organización puede pedir al consultor que permanezca en ella mientras sus propuestas se ponen en práctica. El consultor puede participar en la ejecución de sus propuestas de muchas maneras, por ejemplo, seleccionando y capacitando personal, ayudando a la dirección a persuadir a otras personas de las prioridades del nuevo sistema o corrigiendo el sistema habido cuenta de las enseñanzas iniciales que surjan de su aplicación.





Actuar como asesor. Aunque todo consultor es un asesor, nos referimos aquí al caso de que actúa como asesor en sentido restringido, esto es contestando cuando se le pregunta y probablemente también formulando ciertas opiniones por propia iniciativa, pero no encargándose directamente de la elaboración y aplicación de nuevos sistemas.

Por ejemplo, los altos directivos en muchas empresas importantes suelen desear la opinión de un consultor antes de iniciar nuevos proyectos o de presentar diversas propuestas a la junta de directores.

Experto técnico. Uno de los papeles adoptados por cualquier consultor es el de especialista o experto técnico.

Capacitador y educador La consulta innovadora exige con frecuencia que el consultor inicie una capacitación y educación periódicas o constantes dentro del sistema del cliente.

Identificador de alternativas Existen costos directos vinculados con la adopción de decisiones. Si bien el valor de una decisión depende del logro de un conjunto dado de objetivos, al elegir una solución adecuada a un problema el consultor puede proponer normalmente diversas opciones identificables, e indicar sus riesgos respectivos.



Reflector: Al recurrir a la modalidad de un reflector, el consultor estimula al cliente a que adopte decisiones haciéndole preguntas que obligan a reflexionar y que pueden aclarar, modificar o cambiar una situación dada.

3.13 LA RELACIÓN CONSULTOR-CLIENTE

En el proceso de consultoría, intervienen dos partes: el consultor y el cliente. El cliente contrata al consultor para obtener sus conocimientos técnicos con el objetivo de resolver un problema. Aunque ambas partes buscan alcanzar el mismo objetivo, el consultor, al ser ajeno a la organización, puede enfrentar dificultades para hacer que sus recomendaciones sean entendidas y aceptadas. Esto resalta la importancia de establecer y mantener una relación eficaz entre el consultor y el cliente. Para que la relación sea exitosa, ambas partes deben conocer los factores humanos y otros elementos que influyen en su interacción, además de evitar errores comunes. La relación consultor-cliente es clave para lograr resultados prácticos, ya que un buen análisis y solución del problema depende también de una adecuada relación entre ambos.



¿Qué siente probablemente un comprador? 1. Me siento inseguro. No estoy seguro de poder determinar cuál de los finalistas es el genio y cuál es apenas bueno. He agotado mis posibilidades de hacer una distinción técnica. 2. Me siento amenazado. Es mi campo de responsabilidad y aunque teóricamente sé que necesito la ayuda de expertos externos, emocionalmente no me satisface poner mis asuntos en manos de otros. 3. Estoy asumiendo un riesgo personal. Al poner mis asuntos en manos de otro, corro el peligro de perder el control.



Creación y mantenimiento de buenas relaciones. Al iniciar una tarea de consultoría, es crucial aclarar la incertidumbre y las especulaciones que pueda generar la presencia del consultor en la organización. El momento adecuado para hacerlo es durante la presentación del consultor, especificando sus atribuciones a directores y empleados. Esta presentación debe ser realizada por escrito y en reuniones, en las que el consultor esté presente. Para evitar malentendidos, el consultor debe colaborar con el cliente en la preparación del anuncio, asegurándose de que se proporcione toda la información relevante según su experiencia.

3.14 CALCULO DE HONORARIOS Y COSTOS

El consultor de diagnóstico calcula los honorarios estimando el tiempo necesario para terminar la tarea y multiplicándolo por una tasa de honorarios por día hombre o por semana-hombre. La decisión sobre la duración de la tarea debe tomarse con cuidado. Si se sobrestima la duración, se corre el peligro de que el cliente no acepte; y una subestimación pondría en una situación difícil a los consultores operativos y a toda la unidad de consultoría.





La capacidad del cliente para pagar los honorarios a tiempo puede ser una limitación que exija una reducción de las atribuciones o bien una tarea intermitente durante un periodo más largo. Mucho depende de los beneficios estimados en efectivo. Si el consultor de diagnóstico no ha analizado la cuestión previamente con el cliente, la dificultad de pago puede conducir a una revisión del informe sobre el estudio.

3.15 DISPOSITIVOS ESTRUCTURALES E INTERVENCIONES PARA FACILITAR EL CAMBIO

Como el director asume la principal responsabilidad del control del cambio en su organización o dependencia, podrá decidir hacerse cargo de una medida concreta de cambio personalmente, con la participación de colaboradores directos y otros miembros del personal de ser necesario.



Dispositivos estructurales: Los dispositivos estructurales se utilizan para crear un marco orgánico adecuado (por regla general temporal) para un proyecto o esfuerzo de cambio particular, y para emplear otros métodos de gestión del cambio dentro de este marco más que en toda la organización.

Proyectos y cometidos especiales: Esta forma de organización es popular y consiste en asignar una tarea especial adicional a una persona o dependencia dentro de la estructura existente, como un cometido temporal. Esta persona puede contar con algunos recursos adicionales si los recursos actuales no son suficientes. Para movilizar recursos o tomar decisiones fuera de su competencia, el director del proyecto o coordinador recurrirá al director general que lo nombró. En esencia, se trata de una estructura intermedia entre una estructura normal y una estructura especial.



Grupos provisionales: Equipos para realizar tareas, grupos de trabajo y otros dispositivos similares se suelen utilizar como grupos provisionales, ya sea en una etapa del proceso de cambio (por ejemplo, para establecer la necesidad del cambio, atraer nuevas ideas, determinar prioridades o establecer variantes) o a lo largo de todo el proceso con respecto a su planificación y coordinación. El grupo debe tener un fin claramente determinado.

Reuniones: Las reuniones o seminarios, que se emplean para muchos fines, pueden también utilizarse para aportar y dirigir el cambio. El objetivo de la reunión, como intervención en apoyo del cambio, estriba en dar a los diversos individuos la posibilidad de ocuparse del problema frente a frente.

Experimentos: Los experimentos se utilizan como prueba de un proceso de cambio o de sus resultados a escala limitada, es decir, en una o dos dependencias de la organización, y/o durante un breve período, digamos varios meses.

Proyectos piloto: Se puede utilizar un proyecto piloto para comprobar a escala limitada si un nuevo sistema — que entrañe considerables (y costosos) cambios tecnológicos, orgánicos o sociales— es factible y si serán necesarios ajustes antes de introducir el sistema en mayor escala.