



Nombre del Alumno: Juan Antonio Espinosa Hernández

Nombre del tema: super nota

Parcial: 4

Nombre de la Materia: CONSULTORÍA EMPRESARIAL

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

Nombre de la Licenciatura: administración y estrategias de negocios

*Cuatrimestre: **8***

SEGUIMIENTO DE LA CONSULTORÍA

4.6 PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

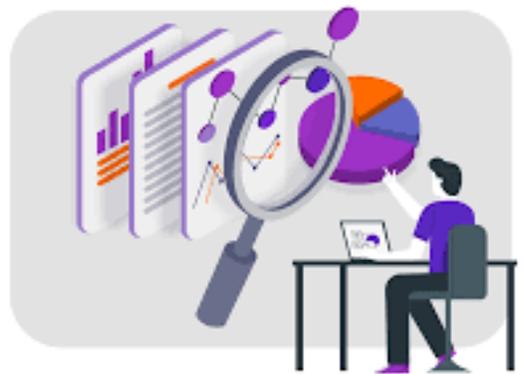
Antes y durante el cometido el cliente ha recibido varios informes del consultor: • el informe en el que se propone el cometido, basado en un rápido estudio de diagnóstico (preliminar);



- informes sobre la marcha del trabajo, cuyo número y alcance varía y en el que se pueden haber propuesto modificaciones en la definición del problema y en las tareas por realizar;
- informes y documentación vinculados con la presentación de propuestas para que el cliente adopte una decisión antes de pasar a la fase de aplicación.



El informe al cliente debe ser completo y detallado, especialmente si el cometido es breve. En tareas más largas, el informe final puede hacer referencia a informes anteriores y detallar solo los eventos ocurridos después del último informe. Este informe final debe abordar todos los aspectos relevantes, cerrar cualquier pendiente y confirmar la finalización de la tarea. Además, debe incluir un análisis global del trabajo realizado, los beneficios obtenidos y ofrecer recomendaciones sinceras al cliente sobre futuras acciones a tomar. Si se requiere un seguimiento, el informe puede no ser tan definitivo.





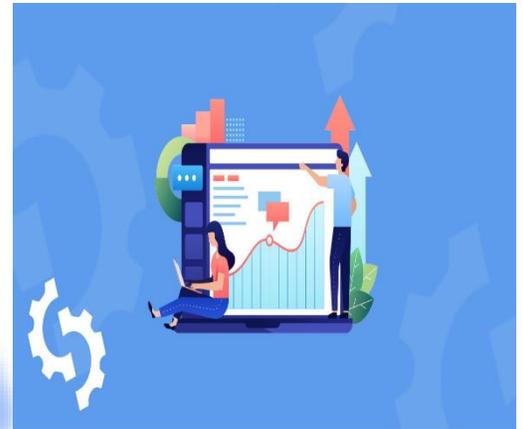
Evaluación de los beneficios: En el informe final se incluye una evaluación de los beneficios, siempre que sea posible y práctico, especialmente si el consultor ha dejado al cliente después de un período de aplicación. Esta evaluación permite comprobar la precisión de las valoraciones iniciales y las posibles soluciones presentadas previamente. Para que la evaluación sea objetiva, la aplicación debe haber avanzado lo suficiente y el nuevo sistema o técnica debe estar estabilizado. El consultor se enfoca en los beneficios directos obtenidos, mientras que los beneficios indirectos quedan a cargo del cliente. El informe debe centrarse en los beneficios económicos, financieros y sociales mensurables derivados de un rendimiento superior.

Evaluación del proceso de consultoría: La inclusión de la evaluación del proceso de consultoría en el informe final depende del criterio del consultor. Puede ser útil si el cliente puede aprender de la experiencia y si el comportamiento del cliente influyó en los resultados obtenidos. El consultor y el cliente deben acordar el nivel de detalle y transparencia que tendrá esta sección, así como las cuestiones que se deben abordar o excluir del informe final.



Sugerencias al cliente: Aunque la tarea del consultor esté completada, este debe ofrecer una perspectiva sobre la organización cliente, señalando posibles mejoras, oportunidades, riesgos y medidas urgentes a tomar. También debe sugerir cómo mantener, controlar y desarrollar el sistema introducido después de su marcha. En el informe final se debe confirmar cualquier acuerdo sobre un servicio de seguimiento. Un buen informe de consultoría debe ganarse el respeto del cliente, quien lo verá como una fuente de aprendizaje y pautas útiles, y estará dispuesto a compartirlo con otros. Además del informe final al cliente, el consultor elabora un informe de referencia y evaluación de la misión para su propia organización.

Informe interno del cliente: Algunas organizaciones que contratan consultores elaboran informes internos sobre las tareas completadas, que incluyen un resumen del trabajo realizado y la evaluación del cliente sobre el rendimiento y método del consultor. Aunque esta práctica es útil, no es muy común. Este informe no está destinado al consultor, aunque en ocasiones el cliente puede compartirlo con él, lo cual es una oportunidad que el consultor no debe desaprovechar.



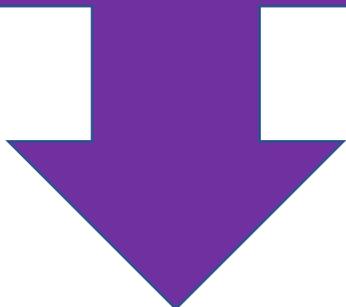
4.7 ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA EL DESARROLLO DE LA CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA

Ayuda técnica: La consultoría y el cambio en las organizaciones están estrechamente relacionados con el cambio en las personas. Un consultor competente debe ser consciente de estas relaciones complejas y saber cómo abordar diversas situaciones de cambio. Su tarea es introducir cambios que no solo mejoren el rendimiento organizacional, sino que también hagan el trabajo personal más interesante y satisfactorio.



Es un modelo de secuencias en tres etapas: la descongelación, el cambio y la recongelación:

La descongelación, en el proceso de cambio, requiere una situación algo incómoda, ya que es necesario un grado de ansiedad o insatisfacción para que las personas busquen nueva información. Las condiciones que intensifican este proceso incluyen tensión más allá del nivel normal, como la falta de fuentes de información, la eliminación de rutinas habituales y una disminución de la autoestima. En muchos casos, estas condiciones ya existen antes de que el consultor intervenga.





La recongelación: ocurre cuando las personas implementan un cambio a través de la experiencia. Este proceso requiere un ambiente favorable y generalmente aumenta la autoestima de los individuos al cumplir con la tarea. En las primeras etapas, se recomienda reforzar el comportamiento esperado con recompensas y elogios para acelerar el aprendizaje. Más adelante, se sugieren estímulos intermitentes para evitar que los nuevos comportamientos se pierdan. Finalmente, los comportamientos y actitudes adquiridos se refuerzan e interiorizan, o bien se rechazan.



El cambio: destaca el papel del promotor del cambio (el consultor) junto con la dirección y los trabajadores. El cambio ocurre cuando un agente influyente, con reputación y prestigio, interviene, lo que resalta la necesidad de que el consultor sea competente y reconocido. Los subprocesos del cambio incluyen:

1. **Identificación:** Las personas afectadas reconocen la autoridad del promotor del cambio, adoptan sus motivaciones externas, analizan los cambios propuestos y aceptan los principios generales del cambio.
2. **Interiorización:** Las personas transforman esos principios generales en objetivos personales concretos mediante adaptación, experimentación o improvisación. Este proceso es a menudo difícil y requiere creatividad por parte del promotor para ayudar a las personas a convertir motivaciones externas en internas, induciéndolas a aceptar el cambio.



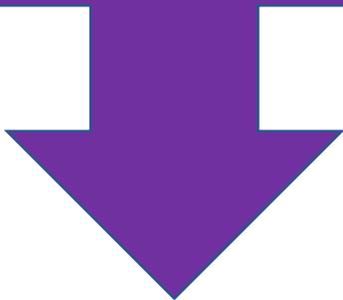
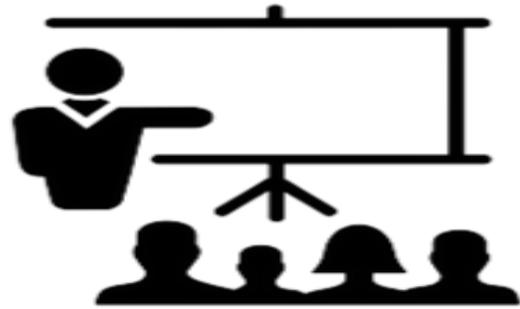
4.8 NIVELES Y CICLOS DE CAMBIO

Otro modelo útil es el que describe los niveles y ciclos de cambio que los consultores deben considerar al elaborar la estrategia adecuada para efectuar el cambio propuesto.

1. cambios en los conocimientos;
2. cambios en las actitudes;
3. cambios en el comportamiento individual, y
4. cambios en el comportamiento colectivo de grupos u organizaciones.

La dificultad de introducir cambios aumenta a medida que se avanza de un nivel 1 a un nivel 4. El promotor del cambio puede optar por un ciclo de cambio participativo, coercitivo, o una combinación de ambos.

En el cambio participativo, se comienza con la introducción de nuevos conocimientos, lo que debe fomentar actitudes adecuadas y, finalmente, modificar el comportamiento mediante la participación en ejercicios de establecimiento de objetivos y la aceptación colectiva del cambio. Este tipo de cambio requiere un grupo maduro y autónomo, y aunque es lento, produce resultados duraderos.



Por otro lado, el cambio coercitivo se basa en la autoridad, donde se imponen órdenes directas, lo que influye en el comportamiento, las actitudes y los conocimientos de los individuos. Este enfoque es rápido, pero inestable, ya que depende de la autoridad externa para mantener el cambio. Es más eficaz con personas dependientes y no necesariamente es interiorizado por los miembros del grupo.

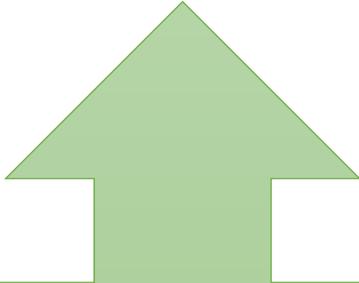
4.9 EL NIVEL DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

Las decisiones estratégicas de comercialización tienen un impacto significativo en la empresa y en diversas áreas como producción, desarrollo de productos y control financiero. Cambios importantes, como eliminar o añadir líneas de productos o modificar políticas de precios, son decisiones clave que deben ser tomadas por la alta dirección.





Operaciones de comercialización: Las empresas difieren en sus ideas acerca de cuáles operaciones incumben a la función de comercialización y cuáles no. Las ventas, la publicidad, la promoción, las relaciones con distribuidores y la investigación de mercado son consideradas por casi toda la empresa como función del director comercial, pero la situación suele ser mucho menos clara con respecto al desarrollo de nuevos productos, el diseño de envases o de transporte y almacenamiento de artículos terminados.



Administración de ventas: El trabajo del consultor en este campo se centra en la capacitación y motivación de los vendedores, evaluando cómo distribuyen su tiempo entre clientes actuales y potenciales, así como entre diferentes tamaños de cuentas. En cuanto a la publicidad y promoción, aunque el cliente puede recibir buen asesoramiento de su agencia, a veces se enfrentan a situaciones con personal poco capacitado. Una práctica común pero indeseable es asignar un porcentaje arbitrario de las ventas a los gastos de publicidad. Es preferible planificar las campañas publicitarias con objetivos claros y calcular los costos necesarios para alcanzarlos, lo que da al cliente una mejor idea de lo que puede lograr con su inversión en publicidad.



Distribución física: El análisis de esta función se divide en dos: El primero es el análisis de grandes sistemas complejos implica evaluar las ventajas de producir en grandes lotes, considerando los costos de almacenamiento en diferentes puntos del sistema. También se debe tener en cuenta la calidad y rapidez del servicio al cliente en relación con el número de puntos de almacenamiento intermedios, con el objetivo de optimizar el uso de los vehículos mediante la planificación de horarios eficientes.

El segundo tipo es mucho más corriente se reduce al decir que parte de la distribución ha de efectuarse mediante vehículos de la empresa y qué parte ha de subcontratarse, aunque puede ser a menudo difícil hallar los costos de análisis necesario.

Canales de distribución: El trato directo con el comercio al por menor es una tendencia creciente, especialmente en países en desarrollo, donde se pueden lograr ahorros al encargar distribuciones locales a personas emprendedoras. Los consultores que trabajan con fabricantes de bienes de consumo deben estudiar los problemas del comercio al por mayor y al por menor. En cuanto al envase y desarrollo de nuevos productos, el departamento comercial debe participar activamente, realizando investigaciones de mercado y contando con los recursos necesarios. Además, se deben organizar medidas para garantizar su involucramiento desde las primeras etapas, como la creación de un comité de nuevos productos que apruebe la asignación de fondos para el desarrollo.



4.10 RECAUDACIÓN DE FONDOS

Las finanzas son un área clave en el análisis de una empresa, ya que la solidez económica y los resultados financieros reflejan el rendimiento de otros sectores y funciones. La evaluación financiera implica analizar los informes financieros de los últimos años para identificar fortalezas, debilidades y tendencias. Los resultados de este análisis guían otras investigaciones y acciones correctivas en distintas áreas de la gestión empresarial.



4.11 PROYECTOS DE INVERSIÓN

Preparativos:

El estudio de la empresa es consecuencia de un contacto entre el consultor y un posible cliente:

- Averiguación directa.
- Presentación espontánea
- Recomendación
- Trabajo anterior con el cliente





Las organizaciones de consultoría consideran que la presentación espontánea es el tipo de contacto menos productivo y que requiere más tiempo. Al iniciar el contacto con un cliente, el consultor organiza una reunión preliminar para discutir la posibilidad de realizar un estudio de la empresa y obtener su aprobación

El estudio implica recopilar y analizar información sobre las actividades del cliente, incluyendo entrevistas con directores y otras personas clave. El objetivo es revisar los recursos del cliente, evaluar el funcionamiento de la organización, identificar oportunidades de mejora, reconocer puntos fuertes y débiles, y definir los problemas fundamentales. Al finalizar el estudio, el consultor debe tener suficiente información para acordar con el cliente sobre los próximos pasos.



Metodología del estudio: 1. Objeto: determinación de los problemas fundamentales del cliente, medidas necesarias, ayuda propuesta por el consultor. 2. Tiempo: el tiempo disponible es generalmente breve, lo cual delimita las posibilidades de reunir información y de someterla a un análisis detallado. 3. Perfil de consultor de diagnóstico: el consultor puede no conocer todas las industrias y todas las esferas funcionales en detalle.

El método esencial consiste en adoptar un enfoque dinámico y global de la organización, su entorno, sus recursos, objetivos, actividades y logros.