Cuadro Sinóptico

Nombre del Alumno: Carlos Efraín Cruz López

Nombre del tema: Unidad 3

Parcial: 1

Nombre de la Materia: Consultoría Empresarial

Nombre del profesor: Legmy Yanet Santizo Espinosa

Nombre de la Licenciatura: Administración y Estrategias de Negocios

Cuatrimestre: 8

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; importancia para la organización cliente

El consultor, en colaboración con el cliente, tendrá que decidir si ha de orientar la búsqueda hacia las soluciones que pueden estar al alcance de la mano (por ejemplo, la compra de un conjunto de programas de una empresa de informática) o hacia una solución totalmente original (elaborar un nuevo programa utilizando los propios recursos del cliente o encargar ese trabajo a un especialista en diseño de programas)

Un objetivo evidente es evitar la pérdida de esfuerzo para inventar soluciones que ya existen. Un objetivo aún más importante es velar por que se conozca y tome en consideración toda la experiencia de que se dispone, para que el cliente obtenga un asesoramiento que pueda ser calificado como “de punta”, o una solución que refleje la mejor experiencia que se puede encontrar. Esta es una prueba decisiva para el consultor, que no debe caer en la tentación obvia de elegir el camino más fácil,

ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

. la responsabilidad última de la aplicación incumbe al cliente. Es el cliente, no el consultor, el que adopta todas las decisiones de gestión y vela por que se pongan en práctica. Desde luego, es más fácil decirlo que hacerlo. Cuanto más difícil el cometido, mayor probabilidad de que la aplicación sea igual o más difícil que el diagnóstico y la planificación de las medidas.

. En este caso una conversación sincera ayuda. El consultor puede sugerir un diseño más económico del cometido para liberar recursos que le permitirán participar en la aplicación. La no participación del consultor en la aplicación a menudo refleja una falta de imaginación y flexibilidad por parte del consultor o del cliente. Lógicamente, el cliente se preocupa por el costo de la tarea y cuanto más tiempo lleve el proyecto, más intensa podrá ser la sensación de que la permanencia de los consultores se está alargando demasiado.

algunas organizaciones de consultoría no disponen de todas estas opciones. Las empresas más importantes pueden ser más flexibles. Un consultor individual podrá estar trabajando con un nuevo cliente, cuando un cliente anterior le pide ayuda para la fase de aplicación. Tal vez sea necesario advertir al nuevo cliente que el consultor no ha completado una tarea anterior, aunque está acabándola progresivamente. Conviene analizar otras posibilidades antes descritas con independencia de la fórmula de determinación de los honorarios utilizada

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. El día elegido como “día de la aplicación” estará más exactamente determinado si se planifica de esa manera.

os diversos factores técnicos y los recursos influirán en el ritmo y el plazo de espera de la aplicación. En principio, el consultor procurará programar la aplicación de manera que el cliente obtenga los máximos beneficios (verbigracia, para poner una nueva capacidad de producción en explotación lo antes posible o evitar situaciones en que el cliente tenga que ocuparse de varios proyectos difíciles o utilizar sistemas de información antiguos y nuevos simultáneamente). El ritmo factible y deseable del cambio es un criterio muy importante. Quizá sea necesario obtener la adhesión y el apoyo de varios individuos, q

Cuanto más compleja e innovadora sea la tarea, mayor será la probabilidad de que el programa de trabajo tenga que ajustarse varias veces durante la fase de aplicación. La supervisión pondrá de manifiesto esta necesidad. Sin embargo, los ajustes resultan más fáciles si se ha previsto cierta flexibilidad. La terminación de la tarea no debe programarse para el último minuto (es decir, el momento en que el nuevo plan o la planta debe estar en funcionamiento); hay que reservar cierto tiempo para los ajustes finales. Lo mismo se aplica a la asignación de recursos y a la prestación de ayuda complementaria por el consultor durante la aplicación.

SUPERVISIÓN DE ACCIONES

Al inicio del funcionamiento del nuevo sistema y durante cierto tiempo después, el consultor está a disposición para contestar cualquier pregunta y para ayudar al personal del cliente a abordar de inmediato cualquier nuevo problema que surja. Se trata tanto de una cuestión de táctica como de técnicas, puesto que pequeñas deficiencias y errores en el momento en que se pone en marcha un nuevo sistema tienen tendencia a crecer y a transformarse en grandes dificultades si no se resuelven de forma inmediata.

. Este fenómeno se conoce con el nombre de disonancia cognoscitiva. Antes de tomar una decisión, los decisores suelen dedicar un tiempo excesivo a concentrarse en los beneficios del nuevo plan y en las desventajas del plan actual o alternativo. Sin embargo, una vez que se ha adoptado una decisión definitiva, que el proceso de aplicación comienza y los primeros problemas inevitablemente hacen su aparición, parece que se dedica bastante tiempo a revisar las ventajas del plan anterior, o desplazado, al mismo tiempo que se formulan observaciones sobre los defectos del nuevo plan que se está aplicando.

Conjuntamente con el cliente, el consultor hace una evaluación regular y frecuente de los progresos de la aplicación. Se presta atención al ritmo de aplicación y a sus consecuencias más amplias, verbigracia, si los cambios en la disposición de la planta y en la organización del departamento de producción están efectuándose según el plan y si la entrega de cualquier nuevo producto comenzará como se ha prometido.

PRESENTACIÓN DE INFORMES

el cometido ha sido relativamente breve, éste puede ser el único informe y tiene, por tanto, que ser completo. Para cometidos más largos, el informe final puede hacer referencias de pasada a informes anteriores y entrar en detalles sólo sobre los acontecimientos que se han producido desde que se redactó el último informe. En todos los casos, como informe final, ata todos los cabos sueltos y abarca los hechos esenciales y las confirmaciones del final de la tarea. Debe saberse antes de que se redacte si el consultor ha de proporcionar un servicio de seguimiento.

Los informes finales no son obligatorios. No obstante, el hecho de tener que presentar uno (que puede ser muy breve) estimula la disciplina y el rigor, así como la reflexión sobre lo que se ha logrado en realidad y lo que se podría haber realizado de mejor manera. Sea cual sea la modalidad de la presentación de los informes provisionales, existe un informe final del cometido que se presenta en el momento en que el consultor se retira de la organización.

CIERRE DE CONSULTORÍA

La terminación es la quinta y 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. No basta con ejecutar el trabajo de manera profesional. La retirada tiene que ser también profesional: su momento oportuno y su forma se han de elegir adecuadamente y todos los compromisos se deben cumplir para la mutua satisfacción del cliente y el consultor.

Es el consultor quien tiene la responsabilidad primordial de sugerir en qué momento y de qué forma debe retirarse de la organización cliente. Ha de recordar que el cliente puede tener dudas en cuanto al momento correcto para terminar el proyecto, en particular si la presencia del consultor ha contribuido claramente a introducir mejoras importantes en la gestión y el cliente se ha acostumbrado a solicitar su asesoramiento sobre cuestiones importantes. El cliente puede considerarse más seguro si el consultor sigue estando a disposición para ayudarlo ante cualquier nuevo problema que pueda surgir.

Al decidir poner fin a la tarea, el consultor y el cliente deben manifestar con claridad cuál de esas tres formas de terminación se aplica a su caso particular. No debe haber ninguna ambigüedad al respecto. No beneficia a nadie que el consultor esté convencido de que ha realizado un buen trabajo, mientras que el cliente sólo espera que el consultor se vaya para poner fin al proyecto. Por ese motivo, el consultor y el cliente deben determinar de forma conjunta si la tarea se debe calificar de éxito, fracaso o en alguna categoría entre esos dos extremos.

IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO REQUERIDO (DIAGNÓSTICO)

La Importancia de esta actividad amerita que sea desarrollada exclusivamente por profesionales con amplia experiencia en consultaría. 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. Es indispensable que toda esta labor se haga constar en papeles de trabajo. En la etapa de análisis debe hacerse una cuidadosa determinación de las causas del problema, pues conociendo adecuadamente dichas causas, se simplifica el estudio relativo a las posibles soluciones.

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. Las conclusiones de este estudio constituyen el diagnóstico del servicio que el cliente necesita. Estas conclusiones deben, en todo caso, discutirse y analizarse con el cliente y posteriormente documentarse mediante una carta propuesta.

PROPOSICIÓN ESPECÍFICA DEL SERVICIO - CARTA – PROPUESTA

La Importancia de esta actividad amerita que sea desarrollada exclusivamente por profesionales con amplia experiencia en consultaría. 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. Es indispensable que toda esta labor se haga constar en papeles de trabajo. En la etapa de análisis debe hacerse una cuidadosa determinación de las causas del problema, pues conociendo adecuadamente dichas causas, se simplifica el estudio relativo a las posibles soluciones.

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.

PROGRAMAS DE TRABAJO

Un plan por escrito del trabajo a desarrollar, es esencial para la mejor realización de cualquier objetivo, por consiguiente, deben prepararse programas para todos los proyectos de consultoría. La planeación del trabajo proporciona siempre mejores resultados en cuanto a tiempo y logro de objetivos. Dada la especial naturaleza de cada trabajo, es conveniente que los programas sean distintos en cada ocasión; en consecuencia, deben prepararse en términos particulares, sin pretender hacer programas estándar, en consideración a que constituye un plan operativo para realizar un proyecto específico.

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. Estos informes pueden referirse a grado de avances de los trabajos o a recomendaciones y conclusiones del consultor.

Al preparar cualquier informe debe tenerse en cuenta que su objetivo fundamental es la recomendación de acciones que resuelvan el problema definido originalmente en la carta propuesta y no la descripción del trabajo efectuado. La redacción debe hacerse buscando destacar los aspectos positivos que se traducirán en beneficios para el cliente, sin dejar de indicar las limitaciones que en algunos casos pueden tener las recomendaciones hechas. Las técnicas y formatos para la preparación de informes pueden variar de acuerdo con el criterio del consultor y las prácticas de su firma, pero deberán incluirse como mínimo los siguientes aspectos

IMPLANTACIÓN

En algunas ocasiones, el tipo de trabajo y la capacidad del personal del cliente, permiten que la intervención del consultor termine con la presentación de su informe. Sin embargo, en la mayoría de los casos, para asegurar el buen éxito de las conclusiones y recomendaciones provenientes de su trabajo, el consultor debe participar en la implantación 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.
- Actualización de instructivos y manuales.

Explicación detallada de las recomendaciones. Generalmente el personal del cliente relacionado con la implantación y posterior operación de las recomendaciones del consultor, comprende con facilidad los objetivos generales del trabajo y los beneficios de él esperados, pero pocas veces se familiariza con los detalles de los sistemas y acciones propuestas La situación anterior hace indispensable explicar al personal del cliente involucrado en la implantación y operación de los sistemas y recomen daciones propuestas, las características y detalles de los mismos. Esta fase requiere no sólo un proceso de explicaciones sino también el uso de técnicas de entrenamiento y simulación de operaciones.

Programa de implantación. En todo caso resulta conveniente la preparación de un programa que defina las actividades a realizar durante la implantación, el responsable de su realización y las fechas en que deben implantarse. Control posterior. Las recomendaciones del consultor, una vez in plantadas, deben revisarse periódicamente durante un lapso razonable, para localizar aquellos aspectos que no funcionen conforme a lo planeado y efectuar las modificaciones que se consideren necesarias.