

Consultoría y gestión

Texto interactivo



**Ma. Soledad Castellanos Villarruel
Lucio Guzmán Mares
María Elvia Edith Alanis Pérez**

CONSULTORÍA Y GESTIÓN *TEXTO INTERACTIVO

Es propiedad de los autores.

Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito de los autores.

Derechos reservados conforme a la ley:

© Los autores

© Universidad de Guadalajara

Agosto de 2013, Ocotlán Jalisco, México.

ISBN 978-607-8072-82-8



Amaya ediciones S de R L de C V

Enrique Díaz de León 514-2

Colonia Moderna C P 44170

Guadalajara, Jalisco, México

informes@amayaediciones.mx

www.amayaediciones.mx

ISBN: 978-607-8072-82-8



Imagen que representa las diferentes facetas del consultor donde debe tener un sentido de libertad, fortaleza, elegancia, inteligencia, imaginación, visión, paz y velocidad.



Fuente: fotografía tomada por Ma. Soledad Castellanos Villarruel de un cromó anónimo.

Ocotlán, Jalisco; Agosto 2013

Consultoría y Gestión

Texto interactivo

ÍNDICE TEMÁTICO

1ª. Parte: INDUCCIÓN A LA CONSULTORÍA Y GESTIÓN

I)	Agradecimientos.	13
II)	Presentación.	15
III)	Introducción	17
	Conocimientos previos.	19
IV)	Antecedentes de la gestión.	24

2ª. Parte: CAPITULADO TEÓRICO Y PRÁCTICO

1:	Planteamiento conceptual de la gestión en la consultoría	28
2:	La consultoría en la gestión general y estratégica.	52
3:	La consultoría en la gestión del conocimiento.	78
4:	La consultoría en diferentes esferas de la gestión.	117
5:	Consultoría privada y pública.	240
6:	La consultoría y gestión en la práctica.	294
V)	Conclusiones de los autores.	317
VI)	Bibliografía.	320
VII)	Anexos	323

INDICE DE CONTENIDO

<i>Agradecimientos</i> _____	13
<i>Presentación</i> _____	15
<i>Introducción</i> _____	17
Conocimientos previos _____	19
<i>Antecedentes de la gestión</i> _____	24
<i>Capítulo I</i> _____	28
<i>Planteamiento conceptual de la gestión en la consultoría.</i> _____	28
a) Tipos de gestión _____	32
1.1. La dificultad de la gestión de las profesiones. _____	35
1.2. La consultoría como un servicio profesional. _____	40
1.3. La estrategia de la organización de la consultoría. _____	45
CASO 1: INDUSTRIAS OCOTLÁN _____	47
<i>Capítulo 2</i> _____	52
<i>La consultoría en la gestión general y estratégica</i> _____	52
2.1. Índole y alcance de la consultoría en la gestión general y estratégica. _____	52
2.1.1. Problemas multifuncionales e interdisciplinarios. _____	53
2.1.2. Formas de alcanzar la excelencia organizativa. _____	54
2.1.3. Diagnóstico de las organizaciones. _____	55
2.1.4. Nivel orgánico de las intervenciones. _____	56
2.1.5. Estilo de la consultoría. _____	57
2.1.6. Estrategia empresarial. _____	57
2.2. Consultoría estratégica _____	58
2.2.1. Congruencia con las capacidades internas. _____	58

2.2.2. Algunas modalidades estratégicas especiales. _____	59
2.2.3. Fusiones y adquisiciones. _____	59
2.2.4. Cambios radicales de la empresa. _____	60
2.3. Importancia de la consultoría en la organización de la información _____	61
2.3.1. Estructura de la organización. _____	62
2.4. La consultoría en la gestión de la identidad empresarial. _____	63
2.4.1. Estilo dirección y gestión. _____	64
2.5. Procedimientos, estructuras y sistemas. _____	65
2.5.1. Los sistemas y las prácticas de adopción de decisiones. _____	66
CASO 2: MUEBLES MAYO _____	68
2.6. Innovación. _____	71
CASO 3: B&San SALAS _____	72
Capítulo 3 _____	78
<i>La consultoría en la gestión del conocimiento.</i> _____	78
3.1 El nuevo imperativo del conocimiento. _____	79
3.1.1. Conocimiento contra la gestión del conocimiento para la mejora de la rentabilidad de las empresas _____	80
3.2 Gestión del liderazgo y apoyo a la dirección. _____	87
3.2.1. Las cuatro prácticas principales de gestión _____	88
3.2.2. Las cuatro prácticas secundarias de gestión _____	89
3.3. Cultura de la empresa. _____	91
3.4 Tecnología de la información en la empresa de consultoría. _____	93
3.5 Estrategia de la empresa acorde con los principios de la gestión del conocimiento. _____	94
3.5.1. Apoyo de la dirección de la empresa. _____	95

3.5.2. Incentivos por compartir conocimientos _____	96
3.5.3. Estructura organizativa flexible _____	96
3.5.4. Estrategia de la empresa acorde con los principios de la Gestión del Conocimiento. _____	97
3.6 Medición. _____	98
3.6.1. ¿Por qué medir y para qué? _____	98
3.6.2. Indicadores de gestión _____	100
3.6.3. Medir para evaluar _____	101
3.6.4. Indicador _____	102
3.6.5. Tipos de indicadores _____	103
3.6.6. Categorías de los indicadores _____	106
3.6.7. Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión _____	107
3.6.8. Indicadores para medir la productividad _____	109
CASO 4: ACEROS OCOTLÁN _____	113
Capítulo 4 _____	117
La consultoría en diversas esferas de la gestión. _____	117
4.1. Consultoría en la gestión documental _____	120
1. Consultoría _____	121
2. Análisis _____	122
3. Desarrollo _____	123
4. Mantenimiento _____	123
4.2 Consultoría en la gestión de proyectos _____	126
4.2.1. Causas de proyectos fallidos por la gestión de proyectos. _	131
4.2.2. Metodologías en la gestión de proyectos _____	132
4.2.3. Descripciones de las metodologías _____	132
4.2.4. Costos, gastos, ingresos, margen y beneficios _____	135
4.2.5. Fases de la gestión de proyectos _____	136
4.3 Consultoría en la gestión del capital humano _____	138

4.3.1. Verificación de las políticas y prácticas relativas a los recursos humanos.	141
4.3.2. Planificación de los recursos humanos	142
4.3.3. Cultura organizacional y clima laboral	147
4.3.4. Desarrollo organizacional	148
4.3.5. Gestión de capital humano por competencias	148
Fuente: (Quijano, 20006)	153
4.3.6. Implementación de procesos de gestión humana	153
4.3.7. Gestión del desempeño	156
4.3.8. Gestión de compensación total (salarios y beneficios)	157
4.3.9. Mejoramiento continuo de la gestión del capital humano	158
4.3.10. Relaciones obrero- patronales.	162
4.4 La consultoría en la gestión de la calidad	173
4.4.1. Estrategia	175
4.4.2. Implantación del SGC	178
4.5. Gestión Ambiental Empresarial	183
4.5.1. Objetivos de la gestión ambiental empresarial	184
4.5.2. Sistema de gestión ambiental	185
4.5.3. Beneficios del SGA	185
4.5.4. ISO 14001	187
4.6 Consultoría en gestión financiera.	189
4.6.1. Evaluación financiera.	190
4.6.2. Teneduría de libros.	191
4.6.3. Principios de contabilidad.	191
4.6.4. Estados financieros.	192
4.6.5. Análisis de relaciones.	192
4.6.6. Gestión del capital circulante	193
4.6.7. Definiciones de capital circulante	193
4.6.8. El capital circulante y el ciclo de explotación.	194

4.6.9. Administración del efectivo. _____	195
4.6.10. Estructura de mercados financieros. _____	195
4.6.11. Determinación de una estructura de capital _____	195
4.6.12. Utilización de los fondos adeudados. _____	196
4.6.13. Fusiones y adquisiciones. _____	197
4.6.14. Valoración de la empresa. _____	197
4.6.15. Métodos de pago. _____	198
4.6.16. Métodos de control. _____	198
4.6.17. La financiación y la explotación: análisis de las inversiones de capital. _____	199
4.6.18. Elección entre los métodos analíticos. _____	199
4.6.19. Análisis de sensibilidad. _____	199
4.6.20. Sistemas de contabilidad y control presupuestario. _____	200
4.6.21. Sistemas presupuestarios frente a sistemas contables. _____	200
4.6.22. Control presupuestario. _____	201
4.6.23. Contabilidad de la inflación. _____	202
4.6.24. Operaciones financieras en situación de inflación. _____	203
4.6.25. Determinación de los compromisos en divisas. _____	204
4.6.26. Técnicas y decisiones de protección. _____	205
4.7 Consultoría en la gestión de la producción, comercialización y distribución. _____	207
4.7.1. El nivel de estrategia de comercialización. _____	208
4.7.2. Análisis de la estrategia de comercialización. _____	210
4.7.3. Concentración en la venta al por menor. _____	212
4.7.4. Actividades de comercialización. _____	213
4.7.5. Gestión de ventas. _____	214
4.7.6. Publicidad y promoción. _____	215
4.7.7. Canales de distribución. _____	215
4.7.8. Desarrollo de nuevos productos. _____	216

4.7.8. Embalaje. _____	217
4.7.9. La consultoría en las empresas comerciales. _____	217
4.7.10. Distribución física. _____	218
4.7.11. Relaciones públicas. _____	219
CASO Integrador 5: IG MUEBLES _____	221
Capítulo 5 _____	240
Consultoría Privada y Pública _____	240
5.1. Divergencias entre la consultoría pública y privada. __	241
5.2 Principales características de la consultoría pública y privada. _____	245
5.2.1. La consultoría publica _____	245
5.3 La Dirección de la Pequeña Empresa _____	247
5.3.1. Características de la pequeña empresa. _____	248
5.3.3. Las ventajas de una empresa pequeña _____	249
5.3.4. Problemas especiales de las pequeñas empresas. _____	249
5.4 La consultoría en el sector público _____	260
5.5 Tendencias y retos actuales de la consultoría pública	274
5.6 La consultoría en el sector no estructurado _____	277
Caso de consultoría en el sector no estructurado _____	278
Problemas de gestión de los empresarios del sector no estructurado.	280
Los conocimientos especiales de los consultores de microempresas.	280
CASO 6: TIENDAS SORIANA _____	282
Capítulo 6 _____	294
La consultoría y gestión en la práctica. _____	294
6.1 autoevaluación _____	295
6.2 Análisis del mercado futuro _____	296

6.3 Conocimientos de los competidores _____	297
6.4 Comercialización de los servicios de consultoría y gestión. _____	300
Caso integral 7: MUEBLERIA EL CABALLITO _____	305
<i>A modo de conclusión</i> _____	317
<i>Bibliografía</i> _____	320
Ligas electrónicas recomendadas _____	321
<i>ANEXOS</i> _____	323
Anexo 1: Guía de consultoría y gestión en todos sus ámbitos del servicio profesional. _____	323
Anexo 2: Control de visitas a empresas. _____	354
Anexo 3: Test de autoevaluación. _____	355
Anexo 4. Guía de examen teórico. _____	358
Anexo 5: Galería de imágenes de los equipos de trabajo. _	364

INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Índices de dificultades para la gestión</i>	37
<i>Ilustración 2: Razones para actividades de gestión.</i>	38
<i>Ilustración 3: Etapas de producción de mueble.</i>	73
<i>Ilustración 4: Premisas de la gestión del conocimiento</i>	99
<i>Ilustración 5: Gráfica de indicadores de gestión.</i>	104
<i>Ilustración 6: Diagrama de medición del desempeño</i>	105
<i>Ilustración 7: Proceso de gestión de un pedido.</i>	106
<i>Ilustración 8: Gráfica de gestión.</i>	107
<i>Ilustración 9: Diagrama de control de la gestión.</i>	108
<i>Ilustración 10: Elementos del desempeño.</i>	111
<i>Ilustración 11: Sistema de gestión documental.</i>	124
<i>Ilustración 12: Metodología para la solución de problemas.</i>	125
<i>Ilustración 13: Diagrama de elaboración de un proyecto</i>	137
<i>Ilustración 14: Mapa de cultura y clima organizacional.</i>	146
<i>Ilustración 15: Tipos de competencias y capacidades.</i>	150
<i>Ilustración 16: Competencias laborales.</i>	152
<i>Ilustración 17: Diagrama de productividad y competitividad.</i>	153
<i>Ilustración 18: Diagrama de ciclo de procesos de gestión de R.H.</i>	154
<i>Ilustración 19: Diagrama de la gestión del capital humano.</i>	171
<i>Ilustración 20: Diagrama de etapas de implementación del SGA.</i>	188

A todo ser que nos inspira a ser mejores...



Agradecimientos

A ustedes queridos alumnos, por permitirnos crecer en su compañía. Con gran admiración por no quedarse en el camino y con el deseo de que se forjen metas en su vida profesional para que tracen su rumbo hacia el éxito. *Los recordaremos por siempre.*

*Briones Rodríguez José Daniel
Cabrera Cortez Norma Adriana
Campos Villarruel Clara Yuxilt
Castellanos Marrón Luz del C.
Ceballos Gutiérrez Teresa J.
Cruz Valdivia Antony Josué
De la Cruz Villazano Piedad
Estrada Castro Bianca Lizeth
García Pérez Aralí
Gil Aviña Ma. De los Ángeles
González Aguilar Adriana
González Gutiérrez Ivonne J.
González Jiménez Citlalli B.
Gutiérrez Bravo María del C.
Gutiérrez Gazca Maritza
Gutiérrez Ocegueda Alejandra
Hernández Sánchez Maribel
León Solís Judith
López Melendez Karen Yanelli*

*López Salcedo Octavio de J.
Luna Zúñiga Alba Belén
Manzo González Marcela
Martín López Susan Katherine
Martínez Venegas Miguel Á.
Medina Donato Maribel
Mora Bernal Rosa María
Nuño Pérez Alejandro
Orozco Martínez David
Orozco Orta Victoria
Padilla Guerrero Josie Jasmín
Plata Flores Nefthalí de Jesús
Prado García Rosa Andrea
Rojas Murillo Cindi Melisa
Rojo Serbantes José Manuel
Zaragoza López Miguel
Zúñiga Chavoya Vanessa C.
Zúñiga González Edely Saraí
Zúñiga Ramírez Lishett M.*

Empresas visitadas

Aceros Ocotlán

Aglomerados Mayo, S.A. de C.V.

B&San, Salas

Banamex, S.A.

BBVA Bancomer, S.A.

Celanese Mexicana

Chevrolet, S.A. de C.V.

Compañía Nestlé, S.A. de C.V.

Deco Muebles

Distribuidora Pepsi, S.A. de C.V.

H. Ayuntamiento de Ocotlán, S.A.

Imprenta Industrial, S.A. de C.V.

Muebles El Caballito

Muebles IG

Muebles Paulina

Nissan, S.A. de C.V.

Oficina Recaudadora No. 5

Papelería Rivas, S.A. de C.V.

Papelería Simplemente María

Salas DIMMO.

Santander-Serfin, S.A.

Soriana, S.A. de C.V.

Textiles Leiferman.

Presentación

Al evolucionar el ser humano, evoluciona su entorno, por tanto deben evolucionar los sistemas que lo mueven y entre ellos, el sistema educativo dirigido hacia la modernización y el uso de las tecnologías. Es apremiante para el docente comprometido con los cambios, producir conocimientos generadores de información; por ello, documentar las investigaciones es una tarea responsable que llega a las futuras generaciones para su autoaprendizaje.

En el ámbito educativo, se responde a los cambios con adaptaciones a los planes y programas de estudio y al nacimiento de nuevas carreras profesionales que derivan por ende, la creación de módulos de especialidad como en éste caso para la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial (IGE), desarrollando nueva bibliografía para que las materias de reciente creación cuenten con información suficiente para el aprendizaje teórico y así los estudiantes cubran sus programas de estudio.

En este sentido, la finalidad principal de este libro es que quienes cursen la asignatura de consultoría y gestión, logren documentarse con un texto integrado además de interactivo; como parte de su información bibliográfica requerida y que está su alcance.

Los datos que se proporcionan como casos de estudio, fueron obtenidos gracias a la aplicación de la metodología del aprendizaje basado en problemas, aplicada como herramienta para los instrumentos de evaluación en las actividades prácticas de la asignatura, a través de los grupos “A” y “B” de octavo semestre de la carrera de IGE; (primera generación) quienes como actividad de investigación y parte de la rúbrica, se integraron por equipos para ejercitar la gestión de las visitas de veintiocho empresas que les brindaron información muy importante para el crecimiento de sus competencias y habilidades tan necesarias para su desarrollo profesional. El éxito del trabajo práctico fue gracias a la motivación provocada por la investigación de campo que les incrementó la curiosidad, tenacidad, perseverancia e iniciativa.

Introducción

El libro que tiene en sus manos, concentra en sí mismo un doble objetivo a profundizar; por una parte los temas de la buena gestión de las empresas y por otro, analizar los casos novedosos que fueron el ingrediente secreto para hacerlo atractivo. Sin embargo existe otro objetivo final de este texto que es muy ambicioso: lograr que los alumnos de Ingeniería en Gestión Empresarial (IGE) perciban las actividades de consultoría y gestión como tareas adicionales al propio trabajo técnico/tecnológico y que comprendan cuales son los mecanismos y herramientas necesarias para ello. Probablemente este último objetivo no se verá cumplido hasta después de algunos años de inmersión en el mercado laboral, pues algunos alumnos a estas alturas de su vida estudiantil no han conseguido participar en la vida laboral pero no es en vano; de todos modos es una ventaja estratégica sobre los demás, conocer estas herramientas porque aumentarán sus posibilidades de promoción y experimentación.

El contenido comprende dos apartados para integrar el documento de forma ordenada. Primeramente se describen los aspectos introductorios que llevan al lector hacia la aplicación de sus conocimientos previos; y en un segundo apartado se presentan seis capítulos teóricos, que abordan descripciones y conceptos así como los tipos de gestión, el alcance de la consultoría, las metodologías y las herramientas de la gestión y

sus diversas esferas. La gestión del conocimiento y otros temas actuales para integrarse como parte del módulo de especialidad de la carrera de gestión empresarial; mismos que se encuentran desarrollados de forma amena conforme el programa de estudios de la asignatura, de modo que el alumno se apoye tanto en la teoría como en la práctica, además de contener todos los subtemas del programa de estudios; cuenta con casos prácticos para análisis de problemas que enfrentan las empresas locales actualmente, a fin que el estudiante se genere cuestionamientos y discernimientos que le ayuden a formarse un sentido crítico y de debate.

En este sentido, el segundo apartado también contiene siete casos prácticos de diagnóstico y consultoría para interactuar con la realidad que viven las PyMe's de Ocotlán y se tengan elementos gráficos a fin de que, con enfoque consultor, contribuya a la gestión de la consultoría en alguna de las áreas de la estructura organizacional y llevar al alumno a analizar con su sentido creativo, los planteamientos propositivos hacia soluciones alcanzables.

Por tanto, los capítulos corresponden a los temas de las unidades de aprendizaje con sus respectivos subtemas por unidad; al final de cada capítulo se muestra como caso de estudio los datos diagnósticos que sirven como base de aprendizaje para generar las estrategias de cambio que requiere la empresa en su crecimiento económico, productivo y social; así como el apartado de conclusiones y anexos que

proporcionan guías de estudio de consultoría y gestión, cuestionarios que abren el campo para que responda a los cambios y necesidades socio-económicas del entorno.

La investigación documental realizada para integrar el presente texto se muestra al final del documento así como las referencias en pie de página.

Conocimientos previos

Antes de abundar en los planteamientos teóricos de la asignatura se hace necesario establecer definiciones preliminares que lleven a la comprensión de las unidades. Debemos unificar criterios conceptuales de la consultoría y la gestión, la importancia de la gestión en las organizaciones, los tipos de gestión que existen y sus características como determinantes que enriquecen el conocimiento y la aplicación de una consultoría, como parte del arte de administrar las organizaciones.

Nos guste o no, todos somos gestores: de pequeños gestionamos nuestras horas de estudio y de diversión, de jóvenes gestionamos nuestro primer sueldo y como empezamos a trabajar, los presupuestos familiares cuando formamos una familia y en todos los casos lo que pretendemos es hacer el mejor uso posible de los recursos disponibles (dinero, bienes, tiempo) para satisfacer de manera óptima los objetivos

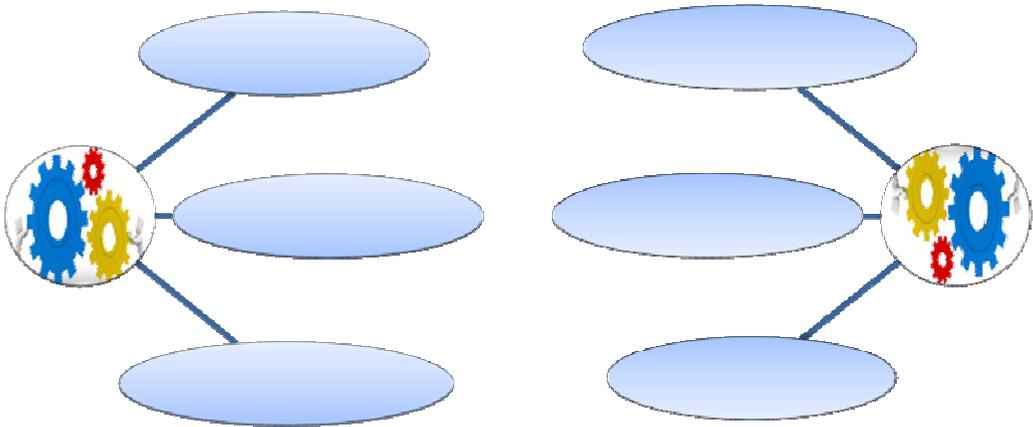
perseguidos (diversión, adquisiciones, calidad de vida, etc.) Evidentemente, gestionar supone gozar de una visibilidad más amplia sobre los recursos y los objetivos y difícilmente estaremos dispuestos a renunciar a la gestión de nuestros propios recursos aunque en muchos casos, implique cierta responsabilidad adicional y por qué no decirlo, algún que otro quebradero de cabeza.

Participar en la consultoría a través de su gestión supone conocer los recursos y objetivos del cliente, sus limitaciones lo cual nos permite adaptarse a los requisitos más específicos o más relevantes que se solicitan. La gestión pasa de ser una tarea aislada a constituirse en una herramienta para mejorar el desarrollo de las actividades técnicas sin olvidar que trabajamos para una empresa con el objeto de todo acto mercantil que es lograr maximizar el beneficio, es decir, ganar “más” (ya sea dinero, prestigio, satisfacción personal y otro tipo de recompensa).

Existen prácticamente tantas definiciones de gestión y consultoría como autores y obras al respecto en la literatura. Aunque todos tenemos claro el concepto asociado al término de gestión, resulta complejo formular una definición completa y consistente que no olvide ninguna característica de lo que es un proyecto y que no restrinja ni limite las actividades que puedan encuadrarse dentro de dicha definición.

 **ACTIVIDAD EN CLASE**

Participa y escribe a tu entender, las tres características principales de la consultoría y las tres de la gestión.



Ahora forma una definición informal de consultoría con las tres características que escribiste en la figura anterior.

Igualmente una definición de gestión

Después de haber compartido con tres compañeros tus aportaciones, para los propósitos de este texto entenderemos que *consultoría es*

En tanto, *la gestión* es entendida como

Llena los espacios del recuadro conforme se te indica. El último recuadro será escrito hasta el término de la asignatura.

Lo que creo que es la materia	Lo que no sabía y ahora sé
Lo que espero aprender de la materia	Lo que aplicaré de la materia

1ª. Parte

**INDUCCIÓN A LA CONSULTORÍA
Y GESTIÓN**



Antecedentes de la gestión

El ejercicio de la gestión es tan antiguo como el hombre mismo. La aparición de la inteligencia durante los primeros estados de evolución de la raza humana dio lugar a prácticas de supervivencia y posteriormente otras nacidas de las inquietudes intelectuales que dieron pie a la organización social, aprendiendo prontamente a la administración de los recursos para buscar vivir mejor.

Con el apoyo de la escritura y el esplendor de las civilizaciones, se indujeron prácticas para la eliminación de lo primitivo y abrir un campo técnico de gestión en Siracusa, durante el siglo III al desarrollarse por Arquímedes el método cuantitativo aplicado a la gestión de procesos para ser orientados al arte de la guerra (Domingo, 2005). En el siglo XIX con los avances de las matemáticas del renacimiento, nos trasladamos al entorno de producción donde comenzó a ser factor determinante la gestión para la supervivencia de las organizaciones.

Ya en el siglo XX, las guerras son un triste ejemplo de disciplinas relativas a la optimización de resultados con mínimos recursos. En concreto, la segunda guerra mundial fue motor de un gran avance de desarrollo de técnicas de investigación operativa, control y organización de procesos y de decisión tan útiles para la gestión de procesos productivos.

Más tarde se observan cambios drásticos como la guerra fría, la construcción de grandes plantas y el desarrollo de programas de gran envergadura como la carrera espacial, el desarrollo de armas químicas y los grandes logros de la medicina.

Fue aquí donde nacen las actividades fuertes de la consultoría y la gestión empresarial, a consecuencia de la revolución informática y las telecomunicaciones; consolidándose las técnicas modernas de planificación y gestión donde el mundo vive una incipiente revolución tecnológica asociada al desarrollo de los ordenadores que dan marcha a la creatividad, innovación y al gran arte de tomar decisiones ante los acelerados cambios computacionales que exigieron a los administradores analizar más información en menos tiempo y menos recursos.

Ante el bombardeo de información, las organizaciones requerían de más ojos y cerebros para que “ayudaran a pensar” al director; por ello la consultoría y la gestión se convirtió en algo novedoso en los 70's en Estados Unidos visto como un recurso estratégico de la empresa para fomentar la profesionalización de la gestión en las primeras escuelas de negocios.

Ahora, ante la necesidad de predecir la evolución a corto plazo, las corrientes culturales orientada a la dirección y gestión de procesos y con las novedades técnicas que se esperan, la consultoría sigue siendo un recurso necesario para la dirección, pues el temor al error y a no poder sobrevivir en el mundo de los negocios y la economía; la asesoría creativa y visionaria del

consultor requiere de realizar diversas gestiones para responder a la incesante y constante renovación tecnológica, ya que pese a la dificultad de realizar predicciones en este sentido, las habilidades del consultor tienden a verse como nuevas herramientas de trabajo basadas en los adelantos tecnológicos: ejemplo el comercio electrónico y el internet.

La gestión ha venido a ser el instrumento que ha modificado una filosofía de producción, de los procesos productivos y las técnicas de dirección que ahora van hacia la ausencia del contacto personal, la carencia de horarios rígidos y la desaparición de restricciones geográficas que ahorran costos y cambian los usos sociales.

Desde la percepción cultural, el consultor asesora y ayuda al empresario a entrar en una dinámica económica donde sus productos pueden ser vendidos sin necesidad de espacios físicos y en menor tiempo, permitiendo acceder a “*e-loquesea*” y entrar a la universalización de la información; pues basta con un ordenador personal y una conexión a la red para que el consultor gestione todos los beneficios del mercado electrónico a su cliente.

2ª. Parte

CAPITULADO TEÓRICO
Y PRÁCTICO



Capítulo I

Planteamiento conceptual de la gestión en la consultoría.

En términos generales los conceptos de gestión, son sinónimos de administración y gerencia a pesar de los diversos puntos de vista y discusiones literarias por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término *managements* traducido como administración pero también como gerencia (dirección). En algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia. Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" como lo plantea H. Fayol al principio del siglo o Koontz¹

Es importante destacar que en los textos de administración así como en sus funciones prácticas no aparece la palabra ejecución, pues si somos esquemáticos podríamos decir: unos hacen y otros administran. El gerente busca que los grupos y personas logren objetivos específicos en desarrollo de la misión de la organización.

A pesar de la esencia común a los tres conceptos, algunas personas le dan un alcance diferente a la administración, la

¹http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html

gerencia y la gestión. A la gerencia, muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado en contraste con la administración que la consideran más interna, más de manejo de los existente o de lo funcional. El profesor Augusto Uribe de la Universidad Pontificia Bolivariana defiende esa concepción de gerencia. La define como "El manejo estratégico de la organización". Para ello el gerente se encuentra con dos variables: política y tecnología, y requiere de los siguientes instrumentos: visión sistémica de la organización, información, creatividad e innovación.

Bajo esta perspectiva, al gerente le corresponde una mirada al entorno de modo que la organización pueda generar desarrollo: tomar recursos y producir más recursos. Al administrador le corresponde más el mantenimiento y conservación. La experta en gestión curricular (Mora, 1999), planteó los dos niveles de la gestión: El lineal o tradicional donde es sinónimo de administración: "Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado".

Se asume como dirección y gobierno actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es *planteada como "una función institucional global e integradora"*

*de todas las fuerzas que conforman una organización*². En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

Con lo anterior se trata de dejar en claro que los tres conceptos tienen una esencia común que no incluye la operación o ejecución. También se ilustra que a la administración se le puede dar un alcance (¿o actitud?) más conservadora.

Otra definición extraída de (Calderón, 2005)³ alude a un término de carácter complejo de reciente creación que se dirige hacia objetivos de desarrollo social, a la administración de las organizaciones en interacción con el entorno. ***En concreto es la capacidad de combinar elementos para obtener resultados.***

Entonces, ¿Cuál es la razón de la confusión casi general entre los términos de dirección, administración y gestión?; probablemente el origen deba asociarse al hecho de que en la mayoría de las empresas las funciones de dirección las de administración y las de gestión recaen sobre una misma persona: el director de la consultoría. En algunas empresas consultoras se disponen de “cuerpos” de personal específico para cada función o área a consultar y puede dispersarse la actividad donde uno haga las veces de director, otro de administrador (organizador) y otro de gestor (trámites).

²Mora, J. (1999) Transformación y gestión curricular. En: *Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular*, Universidad de Antioquia.

³ Calderón, G. (2005) *Investigación en administración en América Latina*. Universidad de Colombia.

En este sentido no debe descartarse definir con mayor rigor lo que se conoce como **gestión de una consultoría** definida *como el conjunto de actividades encaminadas a ordenar, disponer y organizar los recursos y las necesidades para completar con éxito el asesoramiento profesional.*

En la definición anterior, el término “éxito” alude al cumplimiento principalmente de los objetivos técnicos, de planeación, económicos y de calidad de la consultoría vista como un medio de solucionar problemas empresariales y gestionar un cambio cultural en las empresas. Consideramos entonces que la consultoría y gestión exige gran capacidad para negociar, coordinar y facilitar el desarrollo de actividades de asesoramiento que casi siempre resultan ser asincrónicas. La gestión comprende al mismo tiempo de teorías (saber) como de prácticas (uso del conocimiento) combinando la ciencia y el arte en el desarrollo de la creatividad.

 **TAREA:** Realiza una investigación documental y escribe en tu cuaderno la historia-antecedentes de la gestión de acuerdo al libro que se te recomienda enseguida. (Para mayor comprensión leer el libro electrónico books.google titulado *investigación en administración en américa-latina, evolución y resultados*. Capítulo 5: págs. 310 a 315) de Gregorio Calderón Hdez. y Germán Alberto Castano.

a) Tipos de gestión

En particular, la gestión puede dividirse en sub-áreas conocidas en este texto como “tipos” mismos que son:

(Escribe en la línea que corresponda, la palabra que más se conjuga a los siguientes tipos de gestión: técnica, riesgos, del trabajo, compras, recursos temporales, tecnológica, de las profesiones, costos, recursos humanos, comunicación, calidad, empresarial).

Gestión de _____, abarca las actividades orientadas a garantizar que se satisfagan todas las tareas necesarias y solo las necesarias para completar el proyecto, incluyendo la identificación del alcance completo, la verificación de su cumplimiento y la gestión de los cambios que puedan producirse durante los trabajos.

Gestión _____ incluye las actividades necesarias para garantizar que el resultado del proyecto satisfaga los requisitos y necesidades planteadas por el cliente y las organiza y resuelve de manera adecuada y eficiente.

Gestión de _____ trata de los procesos orientados a asegurar que los trabajos se llevan a cabo dentro de los límites económicos impuestos al proyecto e incluye las actividades de planificación de recursos, estimación de costos y control de costos y gastos.

Gestión de la _____, este tipo de gestión comprende las actividades orientadas a asegurar que el proyecto satisface los requisitos bajo los que se contrató e incluye la elaboración de un plan de calidad su aplicación y seguimiento.

Gestión de los _____ incluye las actividades orientadas a hacer un uso lo más eficiente posible de las personas que participan en la consultoría incluyendo la organización jerárquica y funcional de la misma, la selección del equipo de trabajo, la asignación de las responsabilidades y la supervisión del grupo. A diferencia de la dirección, este tipo de gestión no comprende actividades propias del “liderazgo” tales como la motivación, la interrelación entre otras.

Gestión de la _____ este concepto a menudo minusvalorado en las organizaciones tiene como objeto garantizar que la información de la consultoría formal e informal se genera, recopila, almacena, disemina y utiliza de forma adecuada en volumen y tiempo.

Gestión de _____, identifica, analiza y cuantifica los riesgos propios de la consultoría y anticipa mecanismos de corrección de los potenciales efectos negativos asociados a los mismos.

Gestión de _____ en consultorías de cierto tamaño se hace necesario un conjunto de procesos orientados a la correcta

definición y obtención de bienes y servicios procedentes de fuera de la empresa. Por tanto este tipo de gestión se encarga de las actividades orientadas a la planificación de compras, la especificación de los bienes o servicios a adquirir, la solicitud y la selección de ofertas, la compra y el seguimiento administrativo de las mismas.

Gestión de las _____ es la estructura profesional que muestra un abanico de posibilidades para prepararse bajo competencias y habilidades específicas que contribuyen al logro de la inserción profesional.

Gestión _____ "Proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología" (Restrepo, 2009)⁴. Este tipo de gestión nos muestra un proceso multidisciplinario no sólo en el ámbito de empresa sino de país y que concibe la tecnología como un concepto estratégico. La empresa debe definir si crea la tecnología o la adquiere y adapta.

Gestión _____ conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa. Su objetivo principal es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad involucrando el capital organizacional, el capital de trabajo y el capital tecnológico.

⁴http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html

★ *ACTIVIDAD EN CLASE*

Cuando hayas verificado y razonado tus respuestas, comparte con tu compañero de la derecha las posibles desviaciones que tuviste y discutan su decisión y punto de vista. Posteriormente revisa las correctas para ver tus aciertos.

★ **TAREA:** Realiza una búsqueda en la literatura para que verifiques científicamente los tipos de gestión y escribe en tu cuaderno un resumen de lo aprendido. Posteriormente identifica en qué tipos de empresas se puede aplicar la consultoría y gestión de acuerdo a sus sub-áreas realizando un cuadro que contenga al lado izquierdo el tipo de empresa y al lado derecho el tipo de gestión que se le puede aplicar.

1.1. La dificultad de la gestión de las profesiones.

Entendemos entonces con la lectura anterior, que la gestión de las profesiones abarcan todos los ámbitos del ingeniero en gestión empresarial “desde las actuaciones puramente técnicas, hasta las más comerciales, incluyendo también las tareas administrativas, contables o incluso, financieras” (Domingo, 2007).

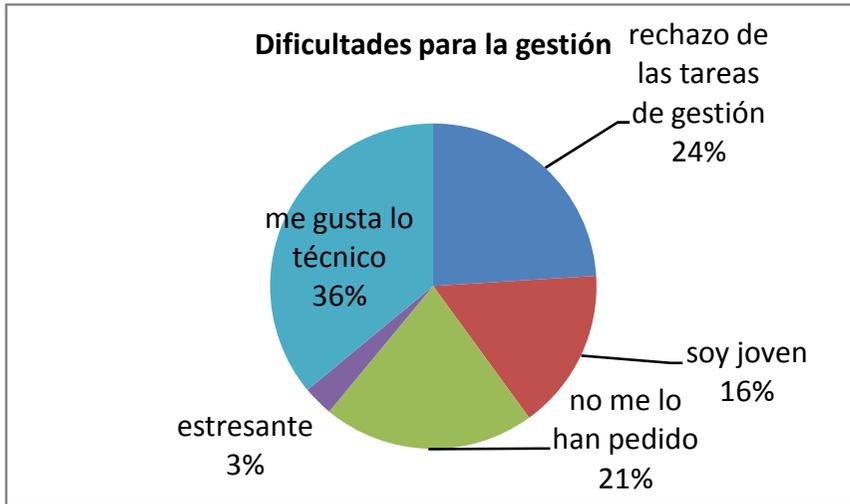
La gestión de las profesiones⁵ se relaciona con la tarea compleja y no siempre formalizada que tiene el arte como la

⁵<http://books.google.com.mx/books?id=N1l2My4B7h8C&pg=PA313&dq=definiciones+de+gesti%C3%B2n+empresarial&hl=en&sa=X&ei=vmLkUPzuEsme2wWm24GgAg&>

técnica. Por esta razón la gestión no resulta atractiva para los profesionales en campos ajenos a la consultoría especialmente si son jóvenes y no tienen muchos años de experiencia. Lo más habitual en la vida de un profesional cualificado comience si el mercado laboral lo permite, con actividades técnicas o comerciales y solo con el tiempo se aborda la administración, la gestión y la dirección de los proyectos para realizar una consultoría exitosa.

Aquí es donde empieza la dificultad de que la consultoría y la gestión de la misma sean pedidos por las empresas sin importar la profesión. Gloriosa excepción a lo anterior la constituyen los profesionales autónomos que se ven obligados a gestionar sus propias consultorías con sus propios recursos por sí mismos. Incluso en estos casos las actividades de gestión sufren un cierto “rechazo”, que desaparece con el tiempo, la experiencia, la saturación técnica y las ganas de hacer “cosas nuevas”. Las dificultades más comunes de acuerdo a (Domingo, 2007), se refieren a lo especificado en la siguiente gráfica.

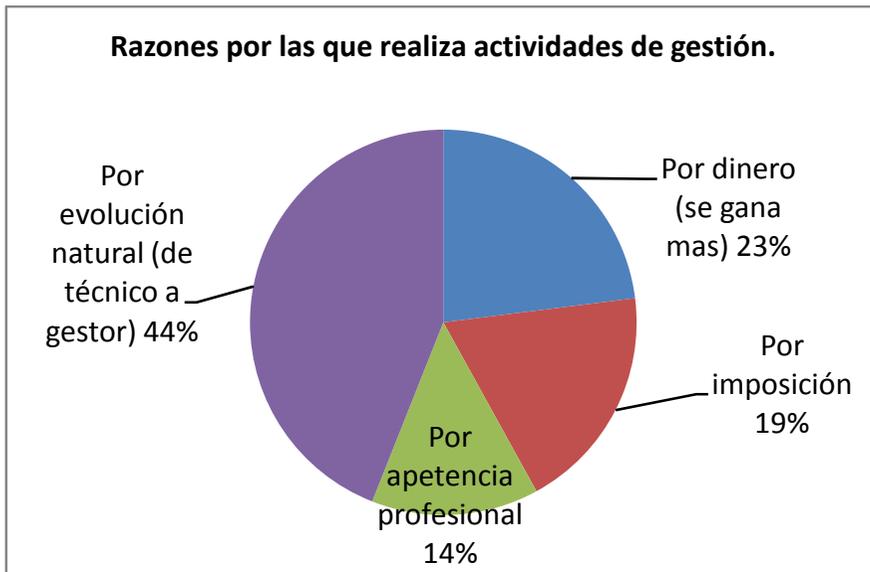
Ilustración 1: Índices de dificultades para la gestión



Fuente: (Mora, 1999)

No se puede dar el salto a actividades de gestión y consultoría de profesiones porque existen dificultades de actitud y de profesionalización tales como lo menciona la gráfica anterior. Como contraparte existe en la investigación teórica que las razones por las que han dado el salto a actividades de gestión y consultoría son porque:

Ilustración 2: Razones para actividades de gestión.



Fuente: (Mora, 1999)

Preguntando a profesionales involucrados en actividades de gestión las razones esgrimidas con mayor frecuencia pueden ser que en la mayoría de los casos se empieza desde abajo. Es muy difícil que de recién egresado se aplique una consultoría porque una de sus dificultades es la experiencia y el “fogueo” por lo tanto se inicia como aprendiz desde una **gestión operativa** donde el nivel es el más bajo de importancia en relación a la trascendencia del acto o decisión. Su alcance es temporal y muy a corto plazo y está muy cercana al ámbito técnico. Este tipo de gestión es ejecutar trabajos del día a día. Cualquier miembro del equipo consultor puede adoptar decisiones operativas.

 **ACTIVIDAD EN CLASE**

Como ejemplos de gestiones operativas de acuerdo a tu entender ¿cuáles podrían ser? Escribe las que consideres pertinentes:

1) _____

2) _____

3) _____

La elección de materiales o componentes de entre los habituales, la convocatoria de reuniones internas informales o el intercambio de información común; son algunos ejemplos de gestiones operativas que puede hacer un co-consultor.

Como te diste cuenta, existen niveles de gestión. En la pirámide de decisión en una empresa existen tres niveles conocidos como gestión estratégica que está determinada en la escala directiva; la gestión táctica que se encuentra en medio a escala ejecutiva y la gestión operativa que se ubica en la escala productiva y de servicios.

Como ejemplo de gestión táctica son realizar las convocatorias de las reuniones con el cliente de carácter formal ya sea interna o externa, la reasignación de tareas a los miembros del equipo de trabajo o las decisiones trascendentes acerca del modo de realizar los trabajos.

La gestión estratégica por su parte, implica actos o decisiones que afectan a la supervivencia de la consultoría y de los proyectos que de ella dependan. Son las más complejas, pues suelen requerir información externa al propio trabajo y desencadenan un cúmulo de acciones tácticas y operativas. Como ejemplo de actuaciones de tipo estratégico pueden citarse la elección del tipo de cliente o área consultora que se busca, la negociación del precio o el alcance de la consultoría, la suspensión de los trabajos o los no cumplimientos de algunos requisitos.

1.2. La consultoría como un servicio profesional.

La asesoría profesional y técnica son servicios a los que recurren los empresarios, funcionarios públicos o directores de grandes organizaciones con el fin de incrementar la productividad del capital de trabajo u optimizar sus recursos.

Dichos servicios se pueden proporcionar de forma externa o interna. Frecuentemente dentro de la organización se proporciona servicio profesional de asesoramiento ya sea técnico o tecnológico, sin embargo existen instituciones especializadas en consultoría, como personas físicas o morales debidamente registradas para solucionar problemas añejos que dentro de la empresa no se han podido resolver.

Dentro de la consultoría y la gestión, el consultor se convierte en promotor de cambio en donde el equipo de trabajo sensibiliza a las organizaciones tratando de que formen conciencia de la problemática y causa raíz que le origina el caos organizacional.

La consultoría como servicio profesional se encarga de gestionar diferentes servicios como consultores de procesos, de cambio o técnicos. El servicio profesional también tiene que ver con el aspecto mercadológico donde se contemplan tres importantes elementos:

CLIENTE → MERCADO → PRODUCTO

A lo largo de la vida profesional surgen múltiples oportunidades de negocio de carácter inesperado, pero no es lo habitual. Lo normal es que la consecución de trabajos responda a una actividad comercial que será tanto más fructífera cuando mejor encaminada esté. Para la gestión de una consultoría se requiere conocer y caracterizar al CLIENTE al que nos dirigiremos, es preciso tratar de dar respuesta al menos a las siguientes cuestiones:

- a) Qué problemas, carencias o necesidades tienen.
- b) Qué otras necesidades se les pueden crear (o despertar)
- c)Cuál es su potencial de negocio (cuánto está dispuesto a gastar)

- d) En qué plazo de tiempo estarían dispuestos para atender la consultoría, proporcionar información, etc.
- e) Qué necesitarán después.
- f) Qué peculiaridades culturales, ideológicas o de cualquier tipo les caracterizan.

Esta información se encuentra dentro de la investigación preliminar que los consultores gestionan en el apartado de diagnóstico.

En cuanto al MERCADO será necesario conocer:

- a) La tasa de crecimiento experimentada en los últimos tiempos y si se espera que se sostenga.
- b) Cuál es el nivel de competitividad en su entorno.
- c) Si existen barreras de entrada o salida o si
- d) Existen nichos de mercado
- e) Cuáles son sus principales riesgos
- f) Si es fácil fidelizar a los clientes
- g) Cuál es el nivel actual de satisfacción y
- h) Cómo reaccionan los clientes ante nuevos mercados entrantes.

Por último, habrá que caracterizar los productos o servicios en términos de:

- a) Cuál es el tipo de producto o servicio.
- b) Si es un producto (o servicio) único o forma parte de una familia.

- c) Si será capaz de evolucionar en el tiempo o quedará obsoleto.
- d) Si es posible atender a un mercado de gran volumen o es de tipo selectivo.
- e) Cuáles son sus diferencias con productos o servicios similares en la competencia.

Con estos tres factores a diagnosticar, entre otros dependiendo del criterio del equipo consultor, se realizarán los servicios profesionales de consultoría con el afán de lograr cambios significativos en los procesos organizacionales que están provocando conflictos.

ACTIVIDAD EN CLASE

Considerando que en asignaturas anteriores has desarrollado diagnósticos de consultorías en una empresa local; de acuerdo a la gestión y a lo estudiando en este tema; qué tipo de servicios profesionales puedes ofrecerle al propietario. Escríbelo a continuación mínimo 5 servicios:

De esos 5 servicios de consultoría diferentes que puedes ofrecer, elige uno de ellos y escribe qué gestiones requieres hacer para implementar la consultoría.

- a)
- b)
- c)
- d)



TAREA: Visita la página de internet:

http://kidderperu.bligoo.com/media/users/18/939562/files/207014/consulto_asesoria.pdf y lee de la página 5 a la 21.

1°. Registra en tu cuaderno el cuadro sinóptico que se muestra donde describe la importancia de la consultoría y su finalidad; para qué se usa la consultoría y gestión y quien los emplea.

2°. Describe en una cuartilla de tu cuaderno, de la página 9 a la 21 en un resumen escrito después de haber leído y comprendido la lectura.

3°. Identifica las gestiones que realiza el consultor para practicar una consultoría en la empresa: son los pasos generales o actividades principales que se llevan a cabo dentro del servicio profesional de consultoría.

4°. Identificar en el texto los servicios profesionales que presta un consultor de gestión. (Pág. 24-25)

1.3. La estrategia de la organización de la consultoría.

Es habitual que los directivos de una organización vean claramente cómo la organización debe cambiar, pero no consiguen hacerlo correctamente ya que se invierte mucho tiempo y conocimientos en el desarrollo del plan y muy poco tiempo en cómo conseguir que la organización implante, se implique y desarrolle ese cambio.

El resultado de esto es que se fracase estrepitosamente cuando esa visión que el directivo tiene, ha de implantarla y conseguir cambiar los procesos y cultura de la organización. Aunque cada proyecto en concreto "es un mundo", es conveniente invertir el 65% en cómo gestionar el cambio y un 35% en el desarrollo del plan. Aquí es donde entra la estrategia de gestión para que el consultor analice los problemas en la gestión del cambio son siempre debidos a los "miedos" de las personas de la organización, a todos los niveles (dirección, mandos intermedios,...) Estos "miedos" son debidos a la incertidumbre y pérdida de control de la nueva situación, falta de confianza, ruptura de la rutina, pérdida de derechos adquiridos... en general, miedo a lo desconocido.

El consultor y su equipo de gestores deben generar confianza ante la organización para que se desarrolle una sinergia de trabajo en todos los niveles. Los directivos tienden a pedir ayuda

cuando ya analizaron todas las alternativas, hicieron tantas estrategias como les fue posible y sienten que están naufragando.

Algunas estrategias de organización de consultoría son aplicadas para dar solución a:

- Falta de planificación estratégica y de definición de objetivos en el proceso de cambio
- Falta de metodología en el proceso: Estructura inadecuada
- Falta de recursos: Pobre comunicación interna
- No haber pensado correctamente en qué va a ganar cada empleado con el cambio.

En muchas ocasiones, se cambian procesos y se invierte sin tener planificado ni comunicado cuales son los objetivos del proceso con lo que disminuyen enormemente las posibilidades de éxito. Por ello, en las estrategias desarrolladas se debe hacer mucho hincapié en estos elementos para conseguir gestionar el cambio y alcanzar los objetivos planteados.



ACTIVIDAD EN CLASE:

Analiza el contenido de las diapositivas siguientes y a través de un mapa mental encuentra los principales elementos del tema.

CASO 1: INDUSTRIAS OCOTLÁN

Al llegar a Ocotlán en los años 50 la empresa Industrias Ocotlán, lograba fabricar más de 100 de los artículos que producía: mascota, mascotín, gabardina, cortinería, y una gama de artículos que la



gente ya demandaba porque la calidad de las mercancías que se elaboraban en Industrias Ocotlán se vendían bien.

Las tafetas, el nylon y las telas para forros y otros acabados para confeccionar, por ejemplo, vestidos de novia.

Los empleados con más antigüedad laboral en esa fábrica aseguran que entre los setenta y los noventa del siglo pasado, Industrias Ocotlán era una de las textileras más importantes de México y de América Latina. Contaba con amplios terrenos, edificios y más de 700 máquinas en condiciones de producir y una plantilla obrera de 460 empleados. En el año 2005 los trabajadores se declararon en huelga al grado de oficializarla y pedir ayuda a los diputados panistas Gumercindo Castellanos Flores y Arturo Gutiérrez Tejeda quienes presentaron un punto de acuerdo ante el pleno del Congreso local, para pedir al Ejecutivo del estado que atienda el caso de los trabajadores de Industrias Ocotlán. El texto señala que existe el riesgo de que los 460 trabajadores se queden sin empleo. Los diputados lo

aprobaron por unanimidad. Castellanos Flores se trasladó por la noche a Ocotlán, e informó al sindicato que dentro de quince días el movimiento en huelga deberá tener respuestas de lo que plantea el acuerdo, explicó Román Hernández, secretario de Finanzas de la central. En el acuerdo, el Legislativo se comprometió a exhortar al gobernador Emilio González para que “ponga especial atención a este problema e instruya a las autoridades competentes de conocer sobre el asunto, que resuelvan de manera pronta y expedita”⁶ sobre la situación de los obreros.

También se enviaría un exhorto al Congreso de la Unión para que “conmine de igual manera a las autoridades federales para que hagan lo conducente para procurarles [a los trabajadores] un juicio justo y en total apego a derecho”. En la exposición de motivos, los diputados destacaron que “Isaac Saba Raffoul, mejor conocido como El señor de los dineros, y de procedencia extranjera, es el decimoctavo hombre más rico de América Latina así como el 562 en la lista de multimillonarios en el ámbito mundial, su fortuna alcanza más de 1,400 millones de dólares”⁷.

Los medios agregaron que “se presume que entre sus negocios e inversiones se encuentra Casa Saba, el principal distribuidor de la industria farmacéutica del país” y que presuntamente “con

⁶www.milenio.com/cdb/doc/impreso/9085647

⁷<http://www.lajornadajalisco.com.mx/2013/05/17/tras-un-ano-en-huelga-industrias-ocotlan-podria-reiniciar-operaciones-padierna/>

las prácticas desleales de comercio que ha venido practicando ha llevado a la quiebra a miles de negocios farmacéuticos mexicanos”. Además, señalan que es dueño de “Industrias Extra, los hoteles Hayatt y Crown Plaza en Acapulco, de negocios inmobiliarios” y que supuestamente tiene participaciones en Telefónica, Unefon y varios canales de televisión además de la empresa Euscadi del Salto Jalisco también en huelga. A seis años de iniciada la huelga en Industrias Ocotlán, Isaac Saba Raffoul, fallecido en el año 2011, año en que prevalece la vigilia de los que fueron sus trabajadores, en medio de instalaciones con apariencia de abandono. En este lustro cientos de familias de la región Ciénega quedaron arruinadas y ocho exempleados fallecieron mientras esperaban el pago de sus liquidaciones. De los 460 que iniciaron la huelga, quedan 429: “26 exempleados de confianza, 22 que pretendían salir antes de la huelga, 18 eventuales y el resto sindicalizados. La mayoría tienen entre 45 y 50 años”

En el 2011 construyen una sociedad cooperativa que lleva por nombre Tejidos Ocotlán, tras una larga lucha y resistencia, en la que los trabajadores se convertirían en los dueños del inmueble y la maquinaria. Esto, tras un convenio firmado entre Grupo Saba y representantes de la Sección Ocho del Sindicato de Trabajadores de Industria Textil. “La huelga se ha resuelto, el día 16 de diciembre de 2011 hemos firmado un convenio acordado con la parte patronal y las autoridades federales de la Junta de Conciliación y Arbitraje, donde la empresa se

compromete a pagar 319 millones de pesos a los trabajadores el día nueve de enero de 2012, cosa que no iba a cumplir, pues argumentó no tener dinero, pero a partir de esa fecha se acuerda llevar a cabo el acta de embargo; decirles que Industrias Ocotlán está embargada con 319 millones de pesos, a favor de los trabajadores”, expuso Felipe Velázquez Hernández, secretario de la sección VIII del Sindicato de Trabajadores Textil.

Tras la firma del convenio entre las partes, la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje pidió se realizara un avalúo en las instalaciones de la Fábrica Industrias Textil. La fecha de entrega era el 17 de enero, sin embargo, al ser revisado, se encontraron errores en precios de maquinaria. Razón por la que se provocó un retraso. Fue hasta el primero de marzo cuando la parte sindical otorgó el inventario a Grupo Saba. Según los cooperativistas consultados, a Isaac Saba le faltó visión y erró al escatimar inversión en maquinaria para enfrentar a la competencia china, que terminó hundiendo al emporio que llegó a producir 420 mil metros cuadrados de textiles por semana.

Desde la perspectiva social y política que se muestra en el caso, ¿Qué le faltó a Industrias Ocotlán para enfrentar a China como otras empresas hoy en día? ¿Cuál es la situación legal y laboral actual de la empresa Industrias Ocotlán?, Has un ensayo al respecto.

✦ **TAREA:** *Investiga* los indicadores de gestión para monitorear el plan estratégico de consultoría y gestión de:

- a) Satisfacción del cliente, b) eficiencia, c) efectividad,
- d) indicadores de gestión. Escribe su definición y para qué sirve en la consultoría.

Puedes ayudarte consultando la web y la página <http://www.slideshare.net/rcastiglione/libro-cgcee>

Investigación para desarrollo de sentido crítico

Wall Street duda de que el fundador de Facebook sea un buen gestor.

Crece la presión para que Zuckerberg deje la firma en manos de un ejecutivo.

http://economia.elpais.com/economia/2012/08/05/actualidad/1344199786_589460.html



Periódico El País [EconomíaSandro Pozzi](#) Nueva York [5 AGO 2012 - 22:4](#) Zuckerberg deja cada vez más protagonismo al director financiero y a la jefa de operaciones.

Capítulo 2

La consultoría en la gestión general y estratégica

Nos introducimos a este capítulo con un sencillo ejemplo de uno de los consultores y gestores más codiciosos del momento: Bill Gates que llegó a soltar las riendas de Microsoft para ser el jefe de investigación y de estrategia. La excepción a la regla podría ser la Jeff Bezos en Amazon. El fundador de la mayor tienda electrónica en Internet no solo es el principal gestor, sino que además es el que da la cara en la presentación de los productos y servicios. El anterior solo es la entrada a la gran puerta de la estrategia para alcanzar resultados de la planeación.

2.1. Índole y alcance de la consultoría en la gestión general y estratégica.

Muchos servicios de consultoría de empresas guardan relación con la existencia misma, las metas o la <<misión>> fundamentales; la política y estrategia de la empresa o la planificación general, la estructuración y el control de una organización. Estos problemas se solían considerar en otros tiempos como de administración general, pero ahora se los designa más comúnmente como estrategia de la empresa o gestión estratégica. ¿Cómo descubrimos si una empresa necesita la asistencia de un consultor generalista? En algunos casos es bastante evidente a causa de la situación de la empresa: su rendimiento general se está deteriorando, hay una

insatisfacción creciente del personal, las perspectivas del sector industrial son poco prometedoras en general. La empresa puede estar en crisis, o muy cerca de ella, y no tiene una idea clara de cómo restablecer la prosperidad.

2.1.1. Problemas multifuncionales e interdisciplinarios.

Las características más destacadas de los problemas abordados en la consultoría de gestión general son, por tanto, las siguientes:

-Su carácter multifuncional: El consultor trata de diversas funciones de la empresa (producción, tecnología, organización, comercialización, etc.) y se centra en la interacción entre esas funciones y en los problemas que entrañan más de una función;

-Su interdisciplinariedad: El consultor debe poder examinar los problemas de la empresa desde diversos ángulos; comúnmente, un problema de estrategia de la empresa puede tener dimensiones tecnológicas, económicas, financieras, jurídicas, psicosociológicas, motivación, política y de otra índole. Los directores o gerentes generales también se han elegido por su pericia (real o esperada) para abordar problemas multifuncionales e interdisciplinarios. La experiencia muestra que a muchos de ellos esto les resulta difícil.

En realidad, un consultor de administración general es también un especialista a su modo: si especialidad reside en combinar otras especialidades en un enfoque multifuncional e interdisciplinario, equilibrado y coherente.

2.1.2. Formas de alcanzar la excelencia organizativa.

Los consultores ayudan a dar un impulso a las organizaciones para que alcancen un estado excelente. Necesitan, por tanto, una visión que valide a la excelencia para elevar las expectativas y ambiciones de los directores y gerentes con el fin de que efectúen el esfuerzo necesario para mejorar las organizaciones.

El interés por la excelencia de la organización crece y decrece; ahora es mayor de lo que ha sido durante decenios. Los estudios de las organizaciones destacadas muestran que se transforman: organizaciones excelentes hoy no son exactamente igual que las de ayer.

La teoría de la gestión empresarial no proporciona al consultor general de empresas un método conceptual basado en investigaciones y de aceptación general para elaborar y evaluar programas de acción que conduzcan a la superación. De lo que se dispone, y ello tiene interés para el consultor en ejercicio, es de un conjunto de modelos pragmáticos y empíricos que describen las organizaciones y analizan las causas de sus éxitos o fracasos. Algunos de estos modelos son útiles para determinar las estrategias de la empresa gracias a una mejor comprensión de la estructura industrial y de las fuerzas competitivas.

La aplicación se ve facilitada por la determinación de los obstáculos que es probable surjan en cada uno de estos

sectores, y por el examen de cómo se pueden evitar. Otro marco sugiere los siguientes cinco elementos:

- 1) Cultural
- 2) Habilidad de gestión
- 3) Formación de un equipo
- 4) Estrategia-estructura
- 5) Sistemas de recompensas

2.1.3. Diagnóstico de las organizaciones.

Muchos consultores prefieren efectuar un rápido estudio preliminar de la organización antes de proponer una tarea concreta para solucionar los problemas. Por ese motivo, el contacto técnico entre el cliente y el consultor se lleva a cabo a menudo en un nivel general de gestión, antes de que el consultor pase a esferas específicas puestas al descubierto por el estudio. Un diagnóstico puede preceder a una reorganización importante, una adquisición, una fusión, la nacionalización o la privatización, o una decisión de cerrar una empresa. El mandato del consultor consiste en ayudar al cliente a diagnosticar el estado de la organización de que se trate; se le puede también pedir, como experto independiente, que examine la organización para presentar un informe objetivo y neutral sobre su situación, puntos fuertes, deficiencias y perspectivas de desarrollo de la empresa. Algunos estudios de diagnóstico completos se llevan a cabo demasiado tarde, cuando la empresa de que se trata ya no puede ser salvada o cuando su salvación requeriría recursos de

que no se dispone. En algunos casos esa crisis se habría podido prevenir realizando un diagnóstico cabal en una fecha anterior y organizando un diagnóstico periódico de la empresa, o un auto diagnóstico, como medida preventiva. El consultor puede tener la posibilidad de ayudar a un cliente a concebir e instalar un plan de auto diagnóstico regular. Esta oportunidad no se debe perder.

2.1.4. Nivel orgánico de las intervenciones.

El consultor general de empresas interviene en el nivel más elevado de la organización: con el director ejecutivo en persona o con el equipo de la alta dirección. Incluso los directivos que desean introducir cambios a menudo no se dan cuenta de las consecuencias que tienen que empezar por cambiar ellos mismos. El problema del consultor reside en ese caso de persuadir a la dirección de la necesidad de cambiar la forma de pensar y el comportamiento en la cumbre misma de la empresa. La posibilidad de colaborar directamente con el director ejecutivo y con su equipo de dirección proporciona una excelente introducción en la organización, rápido acceso a datos esenciales, un cuadro real del estilo de actuación de la dirección proporciona una excelente introducción en la organización, rápido acceso a datos esenciales, un cuadro real del estilo de actuación de la dirección superior y normalmente un fuerte apoyo de la alta dirección a la labor del consultor.

2.1.5. Estilo de la consultoría.

En la gestión general y estratégica más que en cualquier otra esfera, el consultor no puede dejar de tratar de cuestiones que afectan a los intereses personales, la imagen y la autoridad de los directivos. El asesoramiento sobre cuestiones cruciales de la dirección y estrategia de una empresa puede fácilmente percibirse como una crítica contra personas determinadas. Muchos empresarios y gerentes de categoría superior son personas muy solas y aisladas, en lo que concierne al examen de sus metas y valores básicos y de su estilo. Es muy posible que el consultor generalista sea la primera persona capaz y deseosa de hablar con ellos acerca de estos temas. Todas las razones que abogan por una consultoría participativa en cualquier sector de la gestión son aún más válidas cuando se trata de estrategia, organización, cultura de la empresa y otras cuestiones análogas de administración general.

2.1.6. Estrategia empresarial.

La consultoría en el campo de la estrategia empresarial (estrategia de la empresa, análisis estratégico, planificación estratégica, etc.), ha pasado a ser un área en rápido crecimiento de la consultoría de empresas. Algunos consultores han hecho de la estrategia empresarial su principal o exclusiva esfera de intervención. La consultoría en la esfera de la estrategia de la empresa ha estado fuertemente influida por los estilos y las modas cambiantes. Pese a que la función del departamento de

planificación se ha reducido ha aumentado la necesidad de la consultoría externa. Los directivos de explotación de categoría superior siempre han tenido ciertas dificultades en marcar una distancia con sus prioridades inmediatas y en reflexionar sobre la situación a más largo plazo.

2.2. Consultoría estratégica

Es esencial prestar ayuda al cliente para que establezca sistemas operativos, procedimientos y capacidades técnicas para poner en práctica la estrategia. El consultor puede ayudar al cliente a aumentar su competencia para adaptar la estrategia a nuevas oportunidades y restricciones. Ninguna estrategia es eternamente válida y el ritmo rápido de transformación en el mundo empresarial y su entorno implica que la formulación y el examen de estrategias debe ser un proceso continuo. Existe una clara necesidad de vigilancia o alerta para detectar las tendencias, los acontecimientos, y las ideas que pueden provocar un cambio en la estrategia empresarial.

2.2.1. Congruencia con las capacidades internas.

La insistencia en la puesta en práctica y en la adaptabilidad a nuevas condiciones destaca el principio con arreglo al cual la congruencia con las capacidades internas de una empresa es tan importante en la consultoría sobre la estrategia como la

adaptación de la empresa al medio ambiente mercantil. Toda modalidad de estrategia empresarial tiene sus propios requisitos en lo que respecta a las características y capacidades técnicas del personal, así al estudio de dirección y de trabajo y a la motivación de los empleados.

2.2.2. Algunas modalidades estratégicas especiales.

A menudo se recurre a los consultores de empresa cuando la modalidad de desarrollo de una empresa se desvía sustancialmente de la modalidad normal. Esas tareas de consultoría suelen ser difíciles, inciertas en cuanto a las posibilidades de éxito y a menudo se llevan a cabo en condiciones de una fuerte presión en cuanto al tiempo, si la organización cliente tiene dificultades financieras, o por el contrario, considera que está perdiendo una oportunidad excepcional, si el consultor dedica demasiado tiempo al análisis. Cómo hacer frente a un ritmo de crecimiento excesivamente elevado ha sido un problema que afrontan las empresas que requieren aprovechar al máximo las posibilidades que ofrece un clima comercial favorable.

2.2.3. Fusiones y adquisiciones.

El análisis sistemático puede muy bien indicar que un programa de crecimiento por medio de adquisiciones es quizás la mejor manera de que dispone la empresa para alcanzar sus objetivos.

Asesorar a los clientes sobre fusiones y adquisiciones se ha convertido en un sector de la consultoría, y no es totalmente injustificado, ya que en estos casos se requiere una amplia experiencia empresarial y mucho criterio.

2.2.4. Cambios radicales de la empresa.

Se incurre a un consultor de empresas para que ayude a una compañía que está en dificultades a cambiar de rumbo de forma radical. Una estrategia de cambio radical entraña una total reestructuración y reorganización y suele afectar a todas las funciones y actividades de una empresa. El consultor debe considerar si su experiencia es adecuada para un cometido que entraña mucho riesgo y responsabilidad y cuáles serían las consecuencias en su fracaso. Si acepta la misión, debe asegurarse de que su función y la de la dirección estén claramente definidas y entendidas, dado que no habrá tiempo para largas conversaciones y negociaciones y ciertas medidas tendrán que probarse y ponerse en práctica de inmediato. Si el consultor piensa que la alta dirección es la causa de las dificultades, o una de sus causas principales, debe indicar con claridad que pueden ser necesarios cambios de personal antes de comprometerse a realizar una tarea.

Un rápido diagnóstico preliminar ayudará al consultor a evaluar la situación general. En particular, tiene que determinar si la empresa puede todavía ser salvada y, en caso afirmativo, cuanto es probable que eso cueste y si la tarea queda fuera del

alcance de las capacidades de la dirección o no. Si es demasiado tarde, o si el costo de un cambio radical resultara prohibitivo, no habrá más remedio que vender o liquidar una empresa. Después de esta evaluación preliminar, no es aconsejable, y a menudo tampoco posible, iniciar un cambio radical mediante largos estudios de diagnóstico en profundidad. Existe una situación de crisis; algunos acreedores tienen que ser reembolsados hoy, otros mañana, y los empleados más competentes quizá piensen en abandonar el buque que se está hundiendo. Habrá que dar prioridad a las medidas de emergencia; por ejemplo, un diagnóstico con los acreedores es esencial y los recursos tendrán que concentrarse para efectuar los pagos que no se pueden aplazar de ninguna manera.

2.3. Importancia de la consultoría en la organización de la información

La mayor parte de los directores y gerentes no ignoran que la información está pasando a ser un activo estratégico de la empresa y que todo el mundo se enfrenta con una auténtica revolución de la información. No obstante, hay un largo camino por recorrer desde el conocimiento de esta nueva función de la información hasta el establecimiento y puesta en práctica efectivos de un sistema eficaz de información para la gestión. Muchos consultores generales de empresas se concentran en esta esfera y ofrecen servicios como el análisis del sistema de información existente; la definición de las necesidades de

información para la dirección estratégica y el control operacional; la armonización e integración de los sistemas utilizados en diversos departamentos y la elección e introducción de una tecnología de procesamiento de la información adecuada.

La importancia de la consultoría en este estrato radica en sugerir sistemas de información a las organizaciones para que fortalezcan sus procesos estratégicos y fomenten la estandarización y procesamiento de datos. Las acciones que se implementen al respecto, darán resultados que lleven a la empresa a la reducción de costos, al incremento de la productividad y al desarrollo del capital humano.

2.3.1. Estructura de la organización.

El examen y replanteamiento de la estructura de la organización solía ser la intervención clásica de muchos consultores generales de empresas. Cuando se llegaba a un acuerdo sobre la estructura básica, el consultor continuaba su trabajo preparando diagramas y gráficos detallados, así como descripciones de empleo para cada unidad y puesto de trabajo para la organización cliente. El producto final consistía a menudo en un conjunto de organigramas e instrucciones, pero el principal beneficio para el cliente era, en realidad, el esfuerzo y el análisis relacionado con este trabajo.

La consultoría de empresas de hoy en día ha superado el enfoque bastante estrecho adoptado por los expertos en reorganización del pasado.

2.4. La consultoría en la gestión de la identidad empresarial.

La consultoría con respecto a la gestión de la identidad empresarial tiene que ver estrechamente con la cultura de la empresa, la cual pasó a ser sumamente popular a comienzos de decenio de 1980, en particular en los estados unidos. Algunos consultores no han podido eludir el peligro de considerar y prescribir cambios culturales como una panacea: la cultura de la empresa es la frase mágica que los consultores de empresas están susurrando en los oídos de los ejecutivos estadounidenses. Se fortalece la identidad con un cambio de cultura de la empresa que raramente será una tarea prescrita de forma explícita en una misión de consultoría.

¿Cuándo será el momento de generar acciones de gestión?

- Cuando una empresa está en dificultades. Una cultura muy tradicional e intransigente puede impedir que la empresa evalúe su situación de manera realista y proceda a los cambios que resultan inevitables.
- Cuando una empresa ha crecido muy rápidamente. Pueden plantearse diversos problemas. La cultura originaria de una pequeña empresa familiar puede ya no resultar adecuada.
- Cuando se planifican cambios tecnológicos y estructurales importantes. Los cambios revolucionarios de

los productos, las tecnologías, los mercados, etc. tienen fuertes repercusiones culturales.

- Cuando las actividades de la empresa se internacionalizan y el problema consiste en adaptarse a las culturas extranjeras.

2.4.1. Estilo dirección y gestión.

El estilo de dirección y gestión está estrechamente relacionado con la cultura de la empresa, y algunos aspectos del estilo pueden pasar a formar parte de esa cultura. Los directores y gerentes de las organizaciones suelen comportarse de manera coherente con la cultura, de la forma que los propietarios, otros directores y los trabajadores esperan que se comporten. Al mismo tiempo, el estilo de un director o gerente individual está determinado también por su personalidad, que puede ser compatible o estar en conflicto con la cultura de la empresa existente. De existir un conflicto, se suele resolver de alguna de las dos maneras siguientes: o el estilo de la fuerte personalidad al frente de la empresa influye en su cultura y es aceptado como una característica de una nueva cultura o la fuerte cultura existente rechaza el estilo de la persona la cual tendrá que modificarlo o dejar la organización.

En las organizaciones son bastante comunes las situaciones y los problemas siguientes:

1. Los trabajadores desearían apoyar al director, pero no saben en realidad lo que quiere y no entienden sus

prioridades; existe un problema de formulación clara de ideas y las metas, y de comunicación de esas ideas y metas al personal.

2. El director emplea un estilo autoritario aunque debería consultar a los trabajadores, exactamente los problemas y las prioridades con ellos y explicar sus decisiones.
3. El personal está sorprendido por la forma en que el director distribuye su tiempo: habla acerca de prioridades, para dedicar su tiempo a ocuparse de cuestiones banales.
4. La innovación se fomenta sobre el papel, pero el director no le da ningún apoyo abierto en la planificación y distribución del trabajo, ni muestran un interés personal por los proyectos innovadores, ni elogia y recompensa a los innovadores por sus realizaciones. Etc.
5. Aunque las situaciones con las que se enfrenta el director son diferentes, la trata siempre de la misma manera; esta rigidez implica que el estilo utilizado resulta adecuado en una situación e inadecuado en otra.
6. Debido a que una fuerte personalidad afrente de la organización muestra un estilo fuerte (que puede tener características positivas o negativas).

2.5. Procedimientos, estructuras y sistemas.

La estructura de una organización atañe a la división de tareas y responsabilidades entre miembros de personal, la agrupación de

tareas y empleados en unidades, las relaciones de colaboración y las disposiciones relativas a la coordinación. El propósito de la estructura consiste en proporcionar un marco más o menos fijo y establece para un funcionamiento eficaz de los procedimientos de toda la organización, es decir, de todos sus miembros, recursos y unidades, con el fin de alcanzar las metas comunes de la organización. Los productos de la estructuración son diversos sistemas y subsistemas: sistemas de organización, sistemas de información de gestión, sistemas de adopción de decisiones, sistemas de control y evaluación sistemas para hacer frente a emergencias y crisis, etc. Cualquier organización compleja funciona por medio y con la ayuda de estos sistemas. Sin embargo, la experiencia muestra que las estructuras y los sistemas pueden convertirse fácilmente en una camisa de fuerza, por ejemplo, si pretenden normalizar y prescribir el comportamiento en situaciones que son muy concretas y en las que la normalización es más nociva que beneficiosa. El diseño y mantenimiento de sistemas es costoso; en consecuencia se requiere cierto tipo de análisis costo-beneficios al iniciar un proyecto para diseñar o revisar un sistema.

2.5.1. Los sistemas y las prácticas de adopción de decisiones.

En muchas organizaciones puede ser el método y la organización de la adopción de decisiones lo que puede causar problemas. Una centralización excesiva en la adopción de decisiones operacionales puede privar a la organización de

flexibilidad necesaria para reaccionar ante nuevas oportunidades de mercado. La necesidad de examinar y reformar el sistema de adopción de decisiones puede ser la razón esencial por la que se ha recurrido al consultor y guarda relación con:

- La clasificación de las decisiones en grupos por su índole, urgencia, repercusiones financieras, grado de complejidad, etc.
- Las formas en que se adoptan las decisiones comunes.
- Los papeles respectivos de adopción de decisiones desempeñados por los especialistas del personal y los mandos medios.
- El papel de los órganos colectivos en la preparación y adopción de decisiones.
- La participación de los representantes de los trabajadores en la adopción de decisiones.

CASO 2: MUEBLES MAYO

Muebles y Aglomerados Mayo es una empresa ocotlense que inicio en 1991, sirviendo a sus clientes con materiales iniciales fines fonil, aglomerados



con papel, naturales y delgados, posteriormente dado al crecimiento y a la demanda del mercado se añadió el mdf, melaninas y caobilla. Actualmente se cuenta con sucursales 5 en Guadalajara y 1 en Ocotlán, Jalisco. Fabrica muebles de madera para el hogar y sus puntos de venta principales se encuentran en Guadalajara. Su propietario Sr. Marco Antonio Cabrera inició actividades asociado con un Ocotlense para fortalecer sus finanzas empezando como un taller de carpintería. En el año 2001 se consolidó como sociedad anónima y es una de las grandes empresas de la región en el ramo mueblero. Actualmente su plantilla laboral es de 42 trabajadores en la sucursal de Ocotlán quienes la mayoría están en el área de producción y los demás atendiendo áreas administrativas o contables para atender las ventas.

Filosofía empresarial

Visión: Permanecer en el mercado, estar en constante crecimiento y abastecer al cliente innovando materiales y estando a la vanguardia.

Misión: Ser empresa líder en calidad y servicio al cliente. Que nuestros materiales tengan un mercado nacional e internacional. Así como nuestra decoración para muebles en herrajes y complementos, se puedan expandir ya que el cliente es nuestro pilar fundamental.

Objetivo: Conservar a nuestros buenos clientes, ser más productivos y creativos. Hacer del personal multifuncionales, para así generar el crecimiento y lograr mayores rendimientos y beneficios para todos.

En la investigación realizada por el equipo de IGE B 8°. A la empresa fueron atendidos por la encargada del departamento de contabilidad, ya que actualmente no existe un departamento de recursos humanos. Dentro de la visita se abordaron temas y dudas sobre selección y contratación de personal, motivación, bonos a los trabajadores, capacitaciones entre otras cosas.

Oportunidades de mejora en recursos humanos:

- Existe un clima laboral muy bueno, pero no se aprovecha.
- La selección de personal se hace directamente con el dueño de la empresa.
- Capacitan a sus empleados en cuestiones contables.
- No existen políticas de reclutamiento y selección de personal.

- Falta de una persona encargada específicamente de recursos humanos.
- No existe un programa de capacitación.
- Los empleados no reciben ningún tipo de bono.
- Existe un liderazgo autocrático.
- No se cuenta con una matriz de habilidades de los empleados.
- No conocen las formas de gestionar el conocimiento de sus empleados.

Como se observa, la empresa MUEBLES Y AGLOMERADOS MAYO cuenta con una gran oportunidad de mejora en lo que a recurso humano corresponde, donde si aplicamos ciertas herramientas podremos contar con un mejor control de los procesos, lo cual traerá a la organización una disminución de tiempos empleados al momento de realizar cualquier actividad, y abriendo la posibilidad de un conocimiento personalizado de cada uno de los colaboradores para de esta manera mejorar el rendimiento general de la empresa.

ACTIVIDAD DE CLASE: Comparte con un compañero de alado tus puntos de vista sobre la empresa en estudio. Con tu visión de consultor realiza una lista de estrategias que den solución a la problemática a la que se enfrenta esta empresa.

2.6. Innovación.

Si un consultor tiene por tareas examinar la estrategia, estructura, sistema, cultura, perfeccionamiento del personal, motivación o cualquier otro aspecto de la dirección de una empresa, existe por lo general un tema primordial: el cliente quiere que su organización se transforme en más innovadora y confía en que el consultor pueda ayudarlo a este respecto. Normalmente este es un problema de las empresas asentadas a que han obtenido buenos resultados durante años, pero con el tiempo encuentran, un momento en que entran en el mercado nuevos competidores dinámicos, que su capacidad de innovación ya no es lo que solía ser al enfrentarse con esos problemas, el consultor trata de descubrir si el cliente carece de conocimientos técnicos o si las políticas y los sistemas.

CASO 3: B&San SALAS

Está constituida como una mediana empresa, dedicada principalmente a la fabricación de salas textiles. Cuenta con dos plantas para su fabricación; en la planta #1 se producen 50 modelos en línea y en la planta #2 elaboran 5 modelos sobre pedido. Su capacidad de producción por día es de 30 juegos de salas y como mínimo hacen 22 juegos en las que colaboran 100 trabajadores.

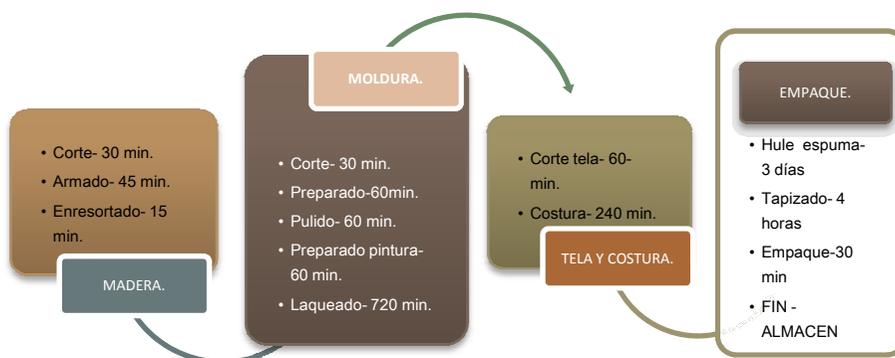


El proceso de producción de una sala consta en 7 etapas:

1. Corte de madera
2. Armado de casco (esqueleto).
3. Corte y preparado de madera.
4. Corte y costura de la tela.
5. Corte y preparado de espuma
6. Tapizado.
7. Empaque y embarque.

De manera gráfica se muestra la figura siguiente.

Ilustración 3: Etapas de producción de mueble.



Fuente: Grupo IGE 8º.B

La empresa cuenta con políticas de seguridad e higiene en dicha área, las cuáles son acatadas por cada uno de los trabajadores de la empresa:

Política de Higiene.

- ✓ Esta estrictamente prohibido entrar al área de producción con comida, para ello tienen un comedor para los trabajadores, mismos que tienen 30 minutos para comer diariamente.

Políticas de Seguridad.

- ✓ Plan de contingencia
- ✓ Equipo de seguridad en cada área.
- ✓ Usar faja (columna).
- ✓ Lentes, mascarillas, tapones.

En el proceso de producción de una sala existen los estándares, mismos que se revisan en los procesos de la costura y corte de la madera, llevando así a cabo el programa control de calidad- mejora continua.



Un espacio realmente importante

dentro de la empresa sin duda alguna es el almacén puesto que en este se van acomodando tanto el producto terminado como la materia prima, esta empresa cuenta con tres almacenes, los cuáles son:

- ✓ Almacén de material general.
- ✓ Almacén de hule espuma.
- ✓ Almacén de tela y madera.

Los ya mencionados tienen capacidad suficiente para guardar mucho de su producto y están controlados por medio de entradas y salidas, stocks los cuáles se manejan con máximos y mínimos, el software sisplaner el cuál es un control de producción, se da una factura y con esta se va dando de baja del sistema. Cada mes se realiza un inventario de producto terminado y cada seis meses se hace un inventario exhaustivo, ya si es necesario un ajuste se realiza una auditoria.

Su materia prima la surten cada que se necesita surtir algún pedido, y los materiales no siempre tardan el mismo tiempo en llegar como el hule espuma tarda tres días a partir del momento

que se pide, la madera tarda una semana, las telas quince días y el material general tres días. Siempre que tienen un pedido que cumplir tratan de pedir el material con anticipación ya que si se han quedado sin materia prima (madera y tela). Sus clientes potenciales son Coppel y Dico, la holgura de crédito que ellos manejan es de 30 días.

B&San Salas tiene 13 años participando en la expo mueblera que se realizan dos veces al año mismas que le sirven para basarse en las tendencias actuales



en las salas (colores, estilos, etc.) así como revisar en internet lo que se está usando para fabricar según la tendencia que esté de moda y el estilo de sala más vendido es el contemporáneo. Así mismo también contribuyen al cuidado del medio ambiente puesto que el Stand de la expo fue hecho a base del desecho (no peligroso) que utiliza la empresa, separan cartón, plástico, hule espuma, pedacero de madera, etc. Todo lo que ellos utilizan y que pueden volver a reutilizar, de igual manera tienen cortinas de pintura que filtran las partículas de la misma para que no dañe la atmósfera. Su producto no solo se vende a las empresas también venden al público en general, el cuál puede apreciar sus productos por medio de una sala de exhibición cerca de sus instalaciones, a diferencia de ellos los clientes

pueden apreciar los productos por medio de una página en internet y por un catálogo que solo se les da a los mismos.

Problemas detectados en la consultoría de producción

- Se cuenta con pocos extintores (no hay sistema contra incendios)
- No usan el equipo de seguridad el personal.
- Consumen alimentos trabajando.
- No se cuenta con transporte para el mueble
- No hay cultura organizacional en la empresa
- Falta motivar a los empleados
- Las costureras su organización es pésima en cuestión del área de trabajo
- Colocar punto de reunión para sismos.
- Las salas son estibadas unas con otras. *Foto: Equipo consultor IGE 80A*

Otros problemas que se observaron fueron: las áreas de trabajo se encontraban obstruidas por algún material, los espacios eran cortos entre personal, no se respetaban los espacios aunque se encontraran trazados, la ventilación no era la adecuada ya que se podía apreciar que algunos trabajadores no tenían puesta toda la vestimenta necesaria para el área de trabajo, las estibas del almacén del mueble se encontraban de gran tamaño y podría ocasionar algún incidente, el hule espuma se encontraba en una área inadecuada ya que se encontraba en una área

diferente al de la producción y así se perdían tiempos entre cada tarea, algunos de los extintores se encontraban cubiertos por algún material y se tienen que mantener a la vista del trabajador para en caso de algún incendio se facilite el acceso al extintor, la empresa no contaba con rutas de evacuación que son necesarias en caso de algún movimiento de las placas tectónicas. No existe a la vista la filosofía de la empresa, la misión, visión y valores.

RESUELVE: Clasifica las oportunidades de mejora y sugiere estrategias efectivas para la solución de los problemas encontrados; mencionando los “como” debe generarse el cambio.

Capítulo 3

La consultoría en la gestión del conocimiento.

La Gestión del Conocimiento en el sector de la consultoría se ha convertido en una necesidad para conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Entre todos los factores que influyen en el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento, los factores estratégicos tienen un peso decisivo según la literatura existente (Machuca, 2008). A pesar de que muchos estudios han destacado el papel del factor estratégico para lograr el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento, pocos han podido cuantificar los resultados. Identificar los elementos que configuran dicho factor estratégico y cuantificar la contribución de la consultoría en la maximización de beneficios es un reto. En esta unidad identificaremos herramientas para conocer las ecuaciones que nos ayudan a valorar y obtener resultados objetivos y reales al implantar un sistema de gestión del conocimiento en una empresa.

El capital intelectual es una de las auténticas fortalezas de las organizaciones; por ende, la consultoría entendida como la gestión del conocimiento que hace posible su aplicación a los procesos de interés social debe constituir una de las principales oportunidades. Esa gestión del conocimiento implica una actividad consultora que alivia las debilidades de la institución como es en los aspectos de financiamiento, descoordinación en los procesos, desequilibrio salarial, entre otras. Estos factores u

oportunidades de mejora son atendidos por la consultoría a través de la gestión del conocimiento⁸.

3.1 El nuevo imperativo del conocimiento.

En el entorno actual de alta competitividad, globalización, desarrollo tecnológico, reducción de vida de los productos y de crisis mundial, resulta clave la gestión del conocimiento para lograr el éxito sostenible de la empresa. Existe una correlación entre gestión del conocimiento y éxito empresarial, entre gestión del conocimiento y adaptabilidad de la empresa al entorno cambiante y desafiante, donde las amenazas se puedan convertir en oportunidades. Gracias al conocimiento las empresas gestionan la innovación, la creación de rutinas organizativas más eficaces, el crecimiento empresarial, la sostenibilidad, las capacidades adaptativas al entorno, etc. Todo ello proporciona productos más exitosos, establecimiento de canales de distribución más eficaces, el acceso a las fuentes de financiación, el apoyo de los accionistas, el mejor equipo humano, los mejores clientes y proveedores, entre otras cosas.

⁸Para ampliar la información sobre la gestión del conocimiento en la consultoría véase el libro electrónico en la liga siguiente: <http://books.google.com.mx/books?id=QdSrNo-llqkC&pg=PA353&dq=la+consultor%C3%ACa+en+la+gesti%C3%B3n+del+conocimiento&hl=es&sa=X&ei=nFw6UfWuFua42QXsz4G4BA&ved=0CDkQ6AEwAg#v=onepage&q=la%20consultor%C3%ACa%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento&f=false>

3.1.1. Conocimiento contra la gestión del conocimiento para la mejora de la rentabilidad de las empresas

Casi toda la investigación teórica existente se centra en el conocimiento, en su existencia y en su concepto, o en cómo se adquiere, pero muy poco en cómo vincularla a la producción de resultados superiores en la empresa como aplicación del mismo. No existen modelos que expliquen cómo conseguir que el conocimiento proporcione ventajas competitivas en la empresa ya que éstas implican la puesta en la práctica las teorías del conocimiento, modelos operativos de funcionamiento real, pero la mayor carencia es cómo establecer la implantación de un modelo de gestión de conocimiento en la empresa (Machuca, 2008). Varios son los problemas:

- La gestión del conocimiento significa una actividad de gestión y por lo tanto depende de las personas que dirigen las empresas y de su estilo de liderazgo.
- La gestión del conocimiento está íntimamente vinculada con la cultura empresarial, resultando complicada, lenta y ardua su transformación para favorecer la gestión del conocimiento.
- El conocimiento para que sea útil tiene que estar instaurado en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, tanto en los individuos como en la interacción entre ellos, lo cual implica la modificación de las rutinas organizativas y la transformación del trabajo individual por el trabajo en equipo

- como modelo generalizado, en el que los esfuerzos se canalizan para producir resultados.
- La gestión del conocimiento significa la evolución de la cultura empresarial, el cambio de estructuras organizativas, la transformación constante de rutinas de interacción y de procesos. Consecuentemente supone un dinamismo constante con estructuras organizativas más complejas, más matriciales, donde las personas tienen que interactuar con varias jerarquías simultáneas, con diferentes objetivos que pueden parecer a veces contradictorios...
 - La gestión del conocimiento está íntimamente relacionado con la gestión del cambio, sobre todo si se quiere transformar una empresa que gestiona ineficientemente el conocimiento y quiere mejorar su gestión.
 - La gestión del conocimiento significa mejorar la capacidad de aprendizaje de los individuos y de la organización, lo que supone un proceso de aprender a aprender, superando los obstáculos de mejora de dicha capacidad.

Para llegar a una gestión del conocimiento eficaz que impacte en los resultados se precisa una gestión del cambio organizacional de largo alcance (Machuca, 2008). Siempre que se quiera implantar una gestión del conocimiento que impacte en los resultados es preciso un cambio organizativo que transforme la organización para hacerla más eficaz y competitiva. Se tiene que pasar de una organización estática y

jerarquizada a otra mucho más dinámica y proactiva con el entorno⁹.

Por ello habrá que gestionar un cambio de estilo de dirección, de cultura empresarial, de nuevos roles de las personas, de estructuras organizativas, de modelos de trabajo en equipo, de procesos, de formación, etc.

Por ejemplo, la coordinación, el trabajo en equipo, es especialmente importante para que la organización descubra y actúe sensibilizada respecto la calidad y las oportunidades de desarrollo de nuevos enfoques. La creación de servicios innovadores de alta calidad y bajo costo, dependen de la estrecha coordinación entre todos los que participan en su desarrollo. Para el esfuerzo, iniciativa y cooperación que exige la acción coordinada, son necesarios altos niveles de compromiso. Para que las personas identifiquen y resuelvan los problemas como equipo, son necesarias nuevas aptitudes, tales como el conocimiento de la empresa como conjunto, capacidad analítica y relación interpersonal. Si falta alguno de esos elementos, el proceso de cambio fracasará.

Según (Prusak, 2001), la fuente principal de creación de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender nuevas

⁹<http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/6960/1/mas-machuca.pdf>

cosas. Por tanto, el conocimiento se convierte en el recurso más importante y estratégico en la empresa y su adecuada gestión y aplicación ayuda a la consecución de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Grant, 1991).

En el caso del sector de la consultoría de manera especial, ya que se trata de empresas intensivas en conocimiento donde la aplicación de proyectos de Gestión del Conocimiento para mejorar su propia gestión interna, se ha convertido en una necesidad (Sarvary, 1999). La gestión del conocimiento en las PYMES es un elemento importante para su desarrollo y crecimiento no solo en los aspectos de producción que es a donde invierten la mayor parte de los recursos, sino a generar una nueva cultura que permite intercambiar y compartir su capital intelectual con otras PyME`s. Esta dinámica puede tener una mayor utilidad y aplicación práctica si las mismas se plantean la posibilidad de gestionar el conocimiento de forma colectiva. Esto facilitaría la inversión en la implantación de estas herramientas, ya que los costos serían también compartidos, cosa que por su tamaño de forma individual no podrían.

De esta manera pueden participar mutuamente en la identificación, creación, almacenamiento y estructuración del conocimiento y talento humano a fin de contabilizar y compartir su capital cultural e intelectual para generar procesos de investigación y desarrollo a fin de fortalecerse ante la gran competencia.

¿Qué tipo de medianas empresas pueden generar estas estrategias?

- PYMES que pertenezcan al mismo sector de actividad, pero que por su ubicación geográfica no compitan entre sí, apoyándose o aprovechándose de la experiencia de los demás para beneficiarse en el conocimiento del mercado, clientes, etc. Colectivamente.
- PYMES que tengan diferente sector de actividad, pero ubicadas geográficamente en las mismas zonas de ubicación. Podrían beneficiarse en la gestión del conocimiento en los aspectos de negocios propiamente dicho.
- PYMES ubicadas geográficamente en las mismas zonas de mercado y con el mismo sector de actividad aunque exista competencia entre ellas. Estas empresas se beneficiarían mutuamente si existieran posibles áreas de interés común como por ejemplo consorcios de importación común donde se beneficiarían frente a terceros. Aprovechar que ambas cubren mercado internacional para compartir aranceles.

Los problemas que pudieran enfrentar serían recelo competitivo, dificultad de cohesión, capacidad de negociación, corta visión o intereses particulares, desconocimiento del objetivo principal o poca comunicación intraempresas, como las más comunes.

La falta de un líder que enfocara la gestión del conocimiento de forma objetiva y comprometida sería una de las dificultades principales donde se requeriría al consultor para implantar estas herramientas y lidiar con este tipo de iniciativas.

¿Crees que estas herramientas pueden aplicarse en las pequeñas empresas familiares?

Lo que caracteriza a estos negocios es que en cualquier momento puede morir el fundador que la tiene funcionando, existiendo el alto riesgo de desequilibrar sus finanzas y estructura cuando sus sucesores no han sido capaces de llevar el control por la poca experiencia que adquirieron en el transcurso de la vida profesional y empresarial, encontrándonos con que en la retirada del fundador, empresas que fueron rentables desaparecen.

Ante estas situaciones, la gestión del conocimiento podría plantearse como la solución a estos problemas. Si el consultor fuera capaz de gestionar un sistema donde el fundador fuera registrando y depositando su conocimiento y experiencia a manera de que los sucesores pudieran entenderlo y aplicarlo, sería abrir nuevos horizontes y romper los paradigmas tradicionales.

En otro sentido y desde el entorno interno de las empresas, la gestión del capital intelectual hace posible una labor profesional rigurosa en el uso de la consultoría. En este campo contribuye a la no masificación de los empleados... la infraestructura

intelectual debe gestionarse para adaptar los procesos organizacionales con el capital intelectual adecuado: es decir el puesto indicado para la persona indicada.

Valorar las estrategias para hacer consultoría en este campo es una nueva oportunidad para mejorar el desarrollo de las organizaciones. El éxito de la estrategia para la implementación de la exploración de los conocimientos del recurso humano a través de una labor de consultoría depende de dos hechos concretos:

- a) *La consolidación de una cultura organizacional diferente y*
- b) *La adopción de un sistema de gestión orientado hacia la adhocracia que facilita las condiciones para el desarrollo del capital humano.*¹⁰

TAREA: Exponer por equipos los cinco primeros casos (un caso por equipo) de la página 90 a la 100. Organizarse los presidentes para repartir los casos... analizarlos y explicarlos ante el grupo: dos por día hasta terminar. Guiarse con el libro electrónico Gestión del conocimiento, una aproximación a la empresa de Joaquín García.

¹⁰Para mayor comprensión de la lectura anterior, consulta la liga siguiente de la página 90 a la 116 y la liga No. 2 en el apartado de la consultoría págs... 348 en adelante.<http://books.google.com.mx/books?id=DL12h7mpZwYC&pg=PA95&dq=la+consultor%C3%ACa+en+la+gesti%C3%B3n+del+conocimiento&hl=es&sa=X&ei=nFW6UfWuFua42QXsz4G4BA&ved=0CD4Q6AEwAw#v=onepage&q=la%20consultor%C3%ACa%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento&f=false>

3.2 Gestión del liderazgo y apoyo a la dirección.

La gestión del liderazgo en una consultoría es crucial para el equipo consultor cuando se quieren lograr los objetivos planteados y se desea tener éxito. Lo ideal para este tema es hablar acerca de un modelo que fue diseñado con un liderazgo integrador... el modelo de empresa que gestiona el conocimiento con éxito. *El modelo de Bruce Roberson, Nohria y William Joyce:*

Caso de estudio: Dos profesores de negocios y un ex consultor de McKinsey en un revolucionario estudio de cinco años de duración, en el que participaron más de 50 académicos y consultores de empresas, los autores analizaron 200 técnicas de gestión utilizadas por 160 empresas en un período de diez años. Los autores Bruce Roberson, Nitin Nohria y William Joyce en su libro "Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success"¹¹ delinean las prácticas de gestión que son obligatorias para un desempeño financiero superior: su "fórmula 4+2" para el éxito en los negocios. Muestran ejemplos de empresas que han logrado diferentes grados de éxito dependiendo de cómo aplicaron la fórmula y sugieren maneras en que otras empresas pueden alcanzar la excelencia. Las 160 empresas incluidas en el estudio –que fue llamado proyecto Evergreen– fueron divididas en 40 grupos. Cada uno de ellos estaba compuesto por

¹¹ (Paperback – 2004/11/01), (en español en harvard business review vol.81, no.7 jul., 2003, p.40-52 (1) 2:harvard deusto business review, no.116, sep., 2003, p.48-60 (2)

cuatro empresas de un sector específico. Basándose en el desempeño entre 1986 y 1996, cada empresa fue clasificada como ganadora o descendente. Sin excepción, las compañías que superaron en desempeño a sus pares, alcanzaron la excelencia en lo que los autores llaman las cuatro prácticas principales de gestión: estrategia, ejecución, cultura y estructura. Además, sumaron a su gran habilidad en esas áreas, el dominio de dos cualesquiera de las cuatro prácticas secundarias: talento, liderazgo, innovación y fusiones y adquisiciones.

De acuerdo con los autores, una empresa que aplica regularmente la fórmula 4+2 tiene una probabilidad superior a 90% de mantener un desempeño sobresaliente. Durante un periodo de diez años los inversionistas en empresas que cumplían estas características obtuvieron un rendimiento del 97.5% frente a las compañías perdedoras que solo obtuvieron el 62% en el mismo periodo, es decir, en 10 años. Para estos autores existen cuatro prácticas principales de gestión y cuatro prácticas secundarias de gestión para hacerlo posible:

3.2.1. Las cuatro prácticas principales de gestión

- 1.- Estrategia. Es clave que la empresa se mantenga concentrada en sus estrategias de negocio y que busque un modo de propiciar un constante crecimiento del negocio central.
- 2.- Ejecución. Cumplir con los objetivos establecidos y, si es posible, excederlos.

3.- Cultura. Hay que crear una cultura que esté ampliamente inspirada en el desempeño. Las compañías y organizaciones exitosas poseen una cultura que favorece el buen desempeño sobre cualquier otra opción y tienen el coraje de enfrentarse a quienes no se desempeñan con excelencia.

4.- Estructura. Hay que propiciar una estructura horizontal que le permita ser rápido y flexible. Las compañías y organizaciones exitosas son rápidas porque asumen con rapidez los cambios necesarios para reducir la burocracia y simplificar el trabajo y establecen objetivos en marcha: para volverse más rápidas y sencillas en todo lo que hacen.

Si bien no existe un modelo universal que pueda ser aplicado a las organizaciones, a continuación presentamos tres pautas básicas para estructurar una empresa:

Simplificar

- Fomentar la cooperación, el trabajo en equipo y el intercambio de información en toda la empresa
- Poner la mejor gente en donde mejor puedan desempeñarse

3.2.2. Las cuatro prácticas secundarias de gestión

1.- Talento. Hay que conservar los empleados con talento y buscar o preparar otros. Las compañías y las organizaciones exitosas son capaces de desarrollar sus propias estrellas dentro de las filas de sus propios empleados y cuentan con sustitutos

de modo que si un ejecutivo se marchara, sería reemplazado de inmediato por otra persona sin que la empresa sufra demasiado.

2.- Liderazgo. Los líderes y directores deben estar comprometidos con el negocio. Las compañías y organizaciones exitosas, responsable de elevar el desempeño de la empresa y tienen un buen equipo de directores que conocen el negocio y sienten pasión por el triunfo.

3.- Innovación. Hay que crear innovaciones que transformen su industria. Las compañías y organizaciones exitosas son ágiles, es decir, lanzan constantemente nuevos productos y servicios y se anticipan a las transformaciones de la industria y, en el mejor de los casos, las producen.

4.- Crecimiento. Hay que propiciar el crecimiento mediante fusiones y asociaciones. Las compañías y organizaciones exitosas generan crecimiento interno, desarrollando el negocio central, en vez de asumir negocios en áreas desconocidas y son hábiles para concretar fusiones y asociaciones y tienden a preferir pequeños negocios que grandes negociaciones (Ruiz, 2010).

Siempre y por siempre el liderazgo será el motor del éxito: motivar a las personas a lograr sus fines es trabajo arduo de todos los días: motivar no con sentimientos y emociones: ***motivar por motivos.***

3.3. Cultura de la empresa.

La cultura organizacional mexicana se caracteriza por una ideología corporativa orientada al poder y a la función (procedimientos) cuando debería ser orientada al trabajo coordinado en base a estrategias que lleven a la generación de nuevos conocimientos compartidos para el éxito de las empresas. La cultura de poder habla de jerarquías al cambio cultural, habla de valorar el inmenso capital intelectual de todos los integrantes de la empresa. Generar una consultoría enfocada a la gestión del conocimiento implica un cambio cultural que requiere de bastante tiempo, sin embargo la primera meta llevaría hacia la realización de sistemas de gestión adhocrático que genere un clima favorecedor para la osmosis del conocimiento. ¿Cómo?, con siete acciones que tienen que ver con la transformación del pensamiento de los líderes. El consultor deberá velar y sensibilizar a los directivos de la organización para que se adopten las siguientes estrategias:

- a) Crear un amplio consenso interno sobre la función de la consultoría basado en la transparencia, que favorezca la libre implicación de equipos de trabajo en la gestión del conocimiento. Es decir, no debe obligarse ni instituirse el cambio: éste debe aceptarse por convicción de los participantes.
- b) Intervenir en la cultura corporativa para consolidar valores organizacionales que favorezcan a una mentalidad

amplificada entre sus miembros. Quiere decir que el consultor cuidará que los directivos amplíen su visión a través de los valores.

- c) Entender el diseño y la implantación de la estrategia de consultoría como la primera tarea profesional y gestionarla internamente con firmeza. No descuidar o flaquear ante nada, pues el rigor del consultor será un soporte importante para generar el cambio.
- d) Elaborar un repertorio de recursos y capacidades intelectuales de los trabajadores basado en estudios de demanda, formalizar una oferta y ejecutar los cambios.
- e) Eliminar la burocracia de las instancias ante este modelo.
- f) Externalizar la gestión del sistema de consultoría al menos en el tiempo que se generen los primeros cambios a fin de comprometer a la organización a continuar con los procesos y fomentar la credibilidad y confianza del entorno.
- g) Reconocer los conocimientos académicos, científicos o tecnológicos alcanzados del personal de la organización, invirtiendo fondos de la empresa.
- h) Evaluar los resultados en torno a tres vertientes:
 - 1. Retorno económico.
 - 2. Incremento del capital intelectual
 - 3. Reputación de la empresa antes y después de la implantación.

Los costos del desarrollo intelectual traerán importantes beneficios tangibles e intangibles en donde la gestión del

conocimiento fue una transformación. Los logros se verán reflejados en el incremento de la identidad del capital humano con la organización, mayor productividad, mayor clima laboral y mejores rendimientos.

3.4 Tecnología de la información en la empresa de consultoría.

Ante la globalización, la tecnología se ha venido convirtiendo en un factor determinante de la competitividad de todo su tejido productivo. La irrupción de nuevas herramientas tecnológicas en los últimos años no han sido de todo novedoso, sin embargo han generado la necesidad de modificar en cierta forma la cultura de las organizaciones que bien han requerido de mayores conocimientos del capital humano movido por los acelerados cambios en el manejo de la información ya electrónica que ha requerido de un nuevo modelo de gestión en la empresa que permita priorizar el saber, el conocimiento y la gestión del mismo como principal fuerza competitiva.

Dentro de la consultoría y la gestión, la generación de procesos que aporten mejoras significativas en la empresa tiene que ver con la tecnología de la información que no puede quedar fuera de las herramientas y alcances del consultor. El impacto que se espera tener al implantar sistemas de gestión en las empresas son a fin de solucionar problemas tales como:

- *Reducción del tiempo de respuesta al mercado:* En el caso de una empresa consultora, al mejorar la eficiencia interna se pueden reducir los plazos de las implantaciones de procesos tecnológicos al aprovechar las mejores prácticas de la tecnología.
- *Reducción de costos:* Reducir los errores en la organización tiene un impacto positivo en la cuenta de resultados.
- *Incremento de eficiencia por la reutilización de activos del conocimiento:* En este sector, aprovechar el conocimiento generado de manera diaria para futuras acciones, es de mucha utilidad.
- *Incremento de la flexibilidad de la empresa.* La mejora de los procesos les permite diseñar estrategias más competitivas frente a la competencia y ver nuevas oportunidades del mercado.
- *Incremento del valor del producto y servicio ofrecido:* Cualquier mejora en la organización tiene un impacto de manera más o menos directa en el cliente. La calidad percibida del cliente será mayor, en cuanto más eficiente sea la empresa consultora.

3.5 Estrategia de la empresa acorde con los principios de la gestión del conocimiento.

El factor estratégico es clave para lograr el éxito en la generación del conocimiento de las organizaciones.

Los elementos que se integran como parte de las estrategias son enfocados a lo siguiente:

- Apoyo de la dirección de la empresa.
- Incentivos para compartir entre PYMES.
- Estructura organizativa flexible.
- Estrategia corporativa para reorientar la misión de la empresa.

A continuación se hará una descripción de cada uno de los elementos del factor estratégico:

3.5.1. Apoyo de la dirección de la empresa.

Si la dirección de la compañía no apoya la construcción de nuevos conocimientos y su disseminación por la organización, la efectividad de los proyectos de Gestión del Conocimiento será mínima. Además, no tiene que ser algo espontáneo ni de un grupo reducido de personas de la organización, sino que las directrices del proyecto deben estar contempladas dentro del plan estratégico de la empresa. Sólo así, la Gestión del Conocimiento tendrá una vigencia en el tiempo. El apoyo firme y comprometido de la dirección como condición necesaria para alcanzar el éxito de la Gestión del Conocimiento es sostenido por diversos autores como (Davenport, 1998), (Storey y Barnett, 2000), (Sharp, 2003), entre otros. Además, este apoyo de las altas jerarquías de la empresa debe venir por un liderazgo en la organización. Los líderes son importantes en la medida que son modelos ejemplares de la conducta que debe seguir todo

trabajador del conocimiento (Holsapple y Joshi, 2000) y de manera especial en la empresas consultoras.

3.5.2. Incentivos por compartir conocimientos

Compartir información y conocimiento es una cuestión que depende de las personas y su voluntad. La organización debe motivar a las personas que la integran a que se abran a recibir nuevos conocimientos y estén dispuestas a poner en común sus conocimientos. Sólo si los consultores están motivados y dispuestos a trabajar en el proyecto de Gestión del Conocimiento, se conseguirán beneficios para la organización. Por este motivo, resulta indispensable que se establezcan incentivos, recompensas o reconocimientos de algún tipo, para animar a los empleados a compartir y aplicar nuevos conocimientos. Diversos estudios, como los de (Yahya y Goh, 2002) y (Hauschild, 2001), analizan qué incentivos monetarios y no monetarios se pueden incorporar en el sistema de retribución y evaluación de los empleados para conseguir estos objetivos.

3.5.3. Estructura organizativa flexible

Otro de los elementos centrales a tener en cuenta es el desarrollo de una estructura organizativa apropiada. Esto implica establecer un conjunto de roles o tareas de Gestión del Conocimiento y equipos de trabajo multidisciplinares. Además, se debe proponer nuevas formas de estructura organizativa más flexibles que permitan a las personas tener

más autonomía. Eso es posible en una empresa donde los valores que conformen la cultura de empresa sean el compromiso, la confianza y la colaboración. Una de las aportaciones más conocidas en este campo es la estructura organizativa de tipo hipertexto propuesta por los autores (Nonaka y Takeuchi, 1995). Las empresas consultoras deben ser especialmente organizaciones flexibles y preparadas para los cambios del entorno en el que viven.

3.5.4. Estrategia de la empresa acorde con los principios de la Gestión del Conocimiento.

Por último, un elemento que afecta al logro del éxito de la Gestión del Conocimiento es tener una estrategia bien planteada y formulada que permita a la empresa desarrollar todas sus capacidades de la mejor manera. Sólo si los proyectos de Gestión de Conocimiento están en armonía con la estrategia de la compañía, se alcanzarán los resultados propuestos.

Este claro vínculo entre estrategia corporativa y Gestión del Conocimiento es defendida por diversos autores como (Liebowitz, 1999), (Zack, 1999) y (Maier y Remus, 2002), entre otros.

Por otro lado, la dirección de la empresa puede ayudarse de la Gestión del Conocimiento para aderezar el rumbo de la compañía y cambiar su visión y misión. La empresa consultora podrá así fundamentar sus ventajas competitivas sostenidas en

el tiempo y gestionar correctamente el conocimiento y talento de sus consultores. De esta manera, se convertirá en una empresa basada en el conocimiento.

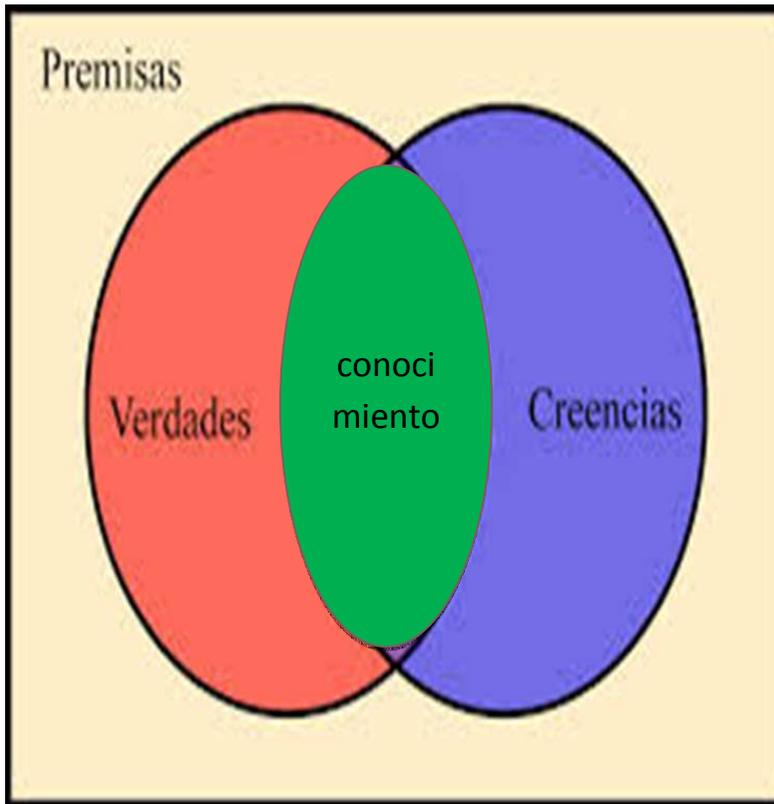
3.6 Medición.

La medición es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño intelectual. Es el conjunto de medidas y los indicadores que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia. La medición del conocimiento del capital de trabajo nos permite conocer el nivel de desempeño intelectual que se aplica en los procesos organizacionales. El conocimiento facilita el alcance de los objetivos porque elimina las especulaciones, disminuye los riesgos y se trabaja con una visión más objetiva.

3.6.1. ¿Por qué medir y para qué?

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su competitividad de mercado, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño intelectual.

Ilustración 4: Premisas de la gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

¿Para qué medir el conocimiento del personal de la organización?

- Para que puedan interpretar más fácilmente lo que están haciendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

- Para conocer la tendencia histórica y valorar la productividad a través del tiempo.
- Para motivar a los trabajadores e incentivarlos con justicia y equidad.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

3.6.2. Indicadores de gestión

Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados. Los indicadores detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos. El análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Para la elección de las variables o los elementos que conforman el éxito en la implantación de la Gestión del Conocimiento se han seguido los estudios cuantitativos de (KPMG, 1999). Los beneficios reales que se pretender obtener tras la implantación de un proyecto de Gestión del Conocimiento son los siguientes:

- Aumento de la capacidad de innovación
- Incremento de la satisfacción del cliente
- Capacidad para adaptarse al cambio
- Incremento de la calidad en los procesos internos –más eficiencia-
- Incremento de las ventas
- Incremento del conocimiento y preparación de los consultores.

Siguiendo a (Jennex, 2007) el éxito de la Gestión del Conocimiento es un concepto multidimensional. Este debe contemplar la captura del correcto conocimiento para ser utilizado por la persona adecuada y de esta forma, mejorar la actividad personal y organizacional. Se puede llegar a cuantificar el éxito de siguiendo estas seis medidas anteriores que se obtienen de los resultados de la empresa.

3.6.3. Medir para evaluar

El Control en la Gestión del conocimiento es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas para evaluar el nivel de conocimientos y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos en cuanto al aumento de la competitividad y productividad.

El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del conocimiento o capital intelectual, a través de indicadores.

El desempeño es un fenómeno real. Si el desempeño es un fenómeno real, entonces se puede medir, o manejar, o planear, o mejorar, etc.

¿Qué es el desempeño?, ¿Qué pueden hacer las organizaciones para medirlo, manejarlo, planearlo y mejorarlo?

La respuesta a la primera pregunta induce a decir que "el desempeño de un grupo o persona está definido por una integración sistémica de lo que debió lograrse en el pasado, lograr en el presente y podría lograrse en el futuro.

Entendiendo el logro como una función integrada entre el **QUE** (objetivos/resultados) y el **COMO** (competencias/conocimientos).

3.6.4. Indicador

Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

3.6.5. Tipos de indicadores

Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en

la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

Ilustración 5: Gráfica de indicadores de gestión.

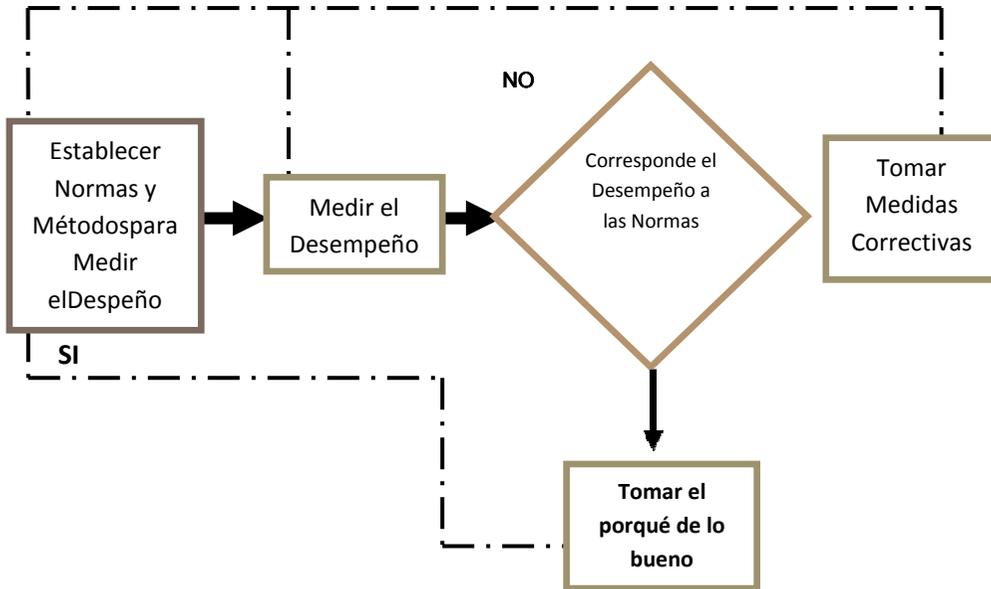


Fuente: Elaboración propia.

La figura considera la calidad de la gestión a través del desempeño de las tareas del capital humano.

Podemos considerar que la medición como medio de control para gestionar el conocimiento planeado tiene que ver con los siguientes aspectos:

Ilustración 6: Diagrama de medición del desempeño



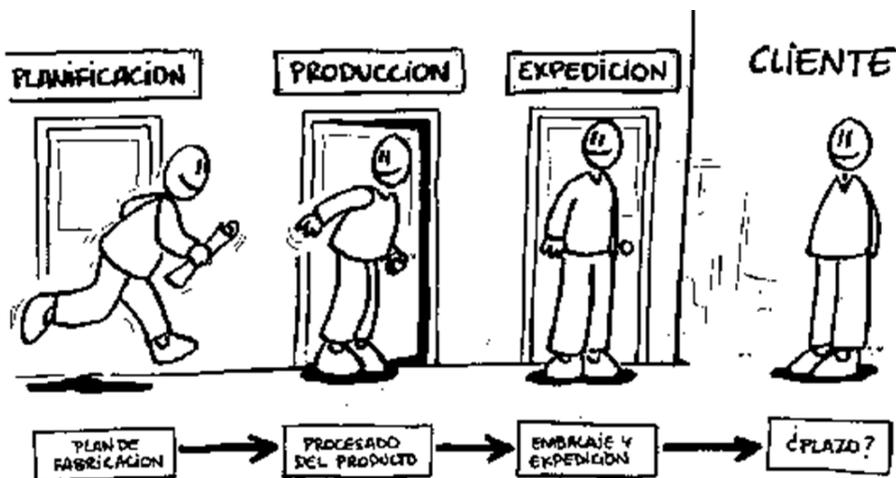
Fuente: Elaboración propia.

Medir el desempeño de los directivos implica considerar si en un futuro planeado éstos tendrán un desempeño excelente o deficiente. La medición para el desarrollo del personal a través de la gestión del conocimiento proporciona a la empresa un valor añadido... le agrega valor competitivo y está preparado para la innovación y competitividad.

3.6.6. Categorías de los indicadores

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como ejemplo: los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.

Ilustración 7: Proceso de gestión de un pedido.

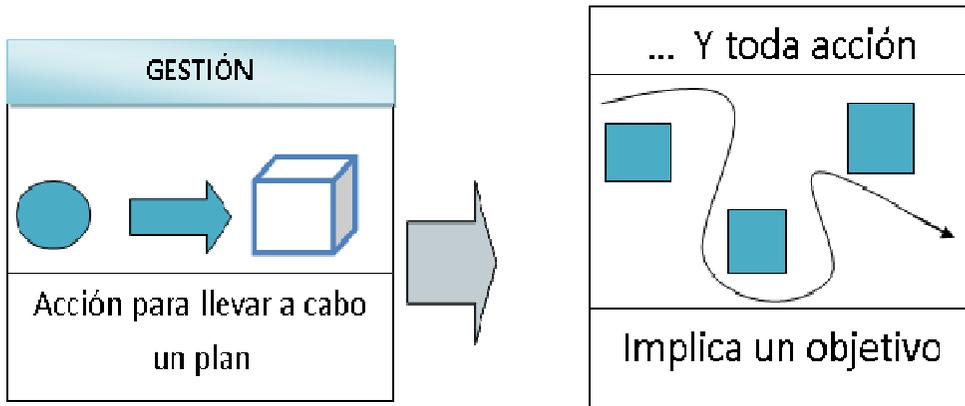


Fuente: (Machuca, 2008)

La primera categoría corresponde a la planeación de la fabricación del producto que fue pedido para que pase a la fase de producción donde se verifica el proceso de fabricación; se lleva al departamento de expedición documental y embalaje para que llegue a su destino en el plazo y la forma planeada.

Como se observa en la siguiente figura, la gestión implica un plan de acción para lograr los resultados esperados.

Ilustración 8: Gráfica de gestión.



Fuente: Elaboración propia.

3.6.7. Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

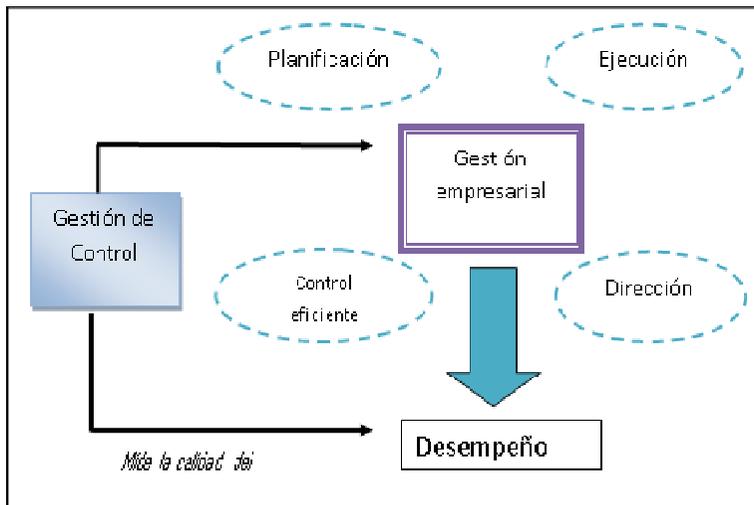
- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: **Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.**

Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son: Planificación, Presupuesto (asignación de recursos), Información, Seguimiento (control), Evaluación y Compensación.

En el ejemplo anterior de un pedido determinamos cuatro etapas a considerar en el desarrollo de un indicador. Lo mostramos ahora de forma gráfica para mayor entendimiento del alumno.

Ilustración 9: Diagrama de control de la gestión.



Fuente: Elaboración propia.

Si se desea evaluar el desempeño del personal, la figura anterior procesa la medición a través del control de gestión.

3.6.8. Indicadores para medir la productividad

Algunas personas y empresas definen productividad como la sumatoria de productos / servicios en la unidad de tiempo. Si bien esto es correcto también es limitado, pues únicamente relaciona la cantidad de productos / servicios obtenidos con la cantidad de insumos empleados. ¿Qué le falta a esta definición?: incluir, cómo se logró, qué se hizo para obtener el resultado, qué precio se pagó y qué premio se recibió.

¿Cómo se eleva la productividad?

Forjando cultura. Entrenando, preparando y exigiendo al Talento humano. Incorporando mayor valor agregado al producto.

Con mejores compras – mejores procesos - mejores productos – mejores servicios - mejores ventas– mejores mercados– mejores clientes – mejores desarrollos -.

Mejorando y aprovechando la tecnología, equipos, herramientas, infraestructura.

Invirtiendo en capital físico y capital humano.

Dando lectura y buena comprensión a los indicadores emitidos por los estados financieros, las razones financieras; utilidad y rentabilidad, velocidad a la que ingresa el dinero Vs velocidad a la que sale el dinero.

Aprendiendo a innovar hacia las preferencias del cliente y las mejores formas de producción.

La competitividad

La competitividad son las características de un país, una empresa o una persona, que le permiten participar ventajosamente en un mercado no controlado. Los elementos que pueden significar signos de competitividad o características para lograr un objetivo, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras, se mencionan a continuación:

Un País: Infraestructura moderna, recursos humanos preparados, políticas coherentes de estímulo a la empresa privada, al comercio exterior, a las inversiones extranjeras, etc.

Una Empresa: Alta calidad de los productos y servicios, alta productividad, eficiencia, buena gerencia, recursos humanos preparados, insumos de primera calidad, presentación inmejorable de sus productos, excelentes mecanismos de comercialización.

Una Persona: Eficiente, actualizada, que agregue valor, productivo en la unidad donde se desempeña.

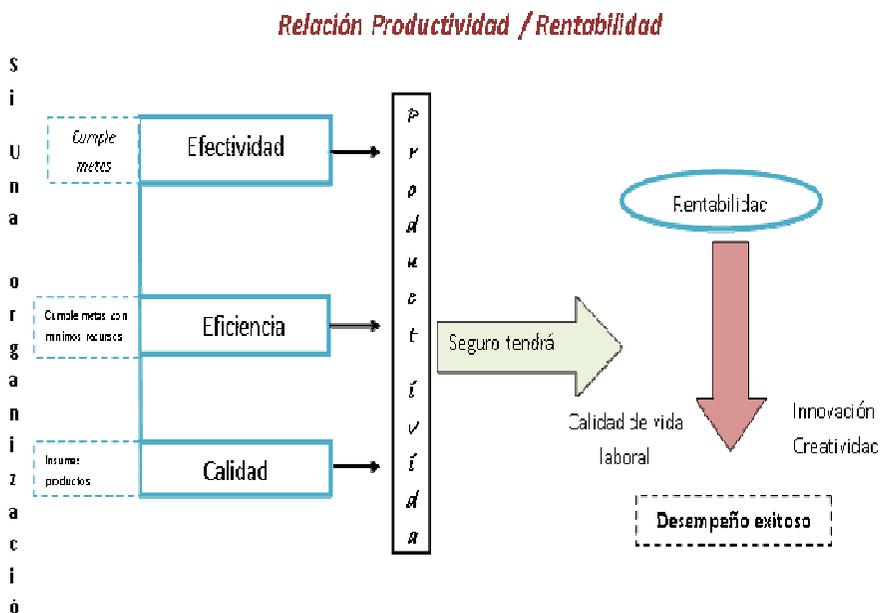
¿Cómo se eleva la competitividad?

Productividad es en esencia competitividad y competitividad es consecuencia de productividad. Siendo competitivos se elevan los ingresos y el empleo sostenible. Las ventajas competitivas se concretan en ventas crecientes y con ello se aumenta el

empleo de los recursos productivos y las remuneraciones a tales factores.

Veamos la siguiente gráfica que nos muestra una relación entre la productividad y la rentabilidad para llevarnos al desempeño exitoso. Si una empresa es productiva se considera rentable.

Ilustración 10: Elementos del desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

Se une el desempeño con la productividad y proporciona una empresa competitiva en el mercado. Una empresa atractiva para las inversiones porque tiene rentabilidad.

ACTIVIDAD DE CLASE: Complemente con la información que tienen sobre la medición realizada en la unidad 1 y complete con los modelos de medición que existen en la consultoría.

Tarea: Investiga el diseño y construcción de indicadores. Requisitos, génesis, etc.

CASO 4: ACEROS OCOTLÁN



Grupo Aceros Ocotlán se declara en la actualidad orgulloso de ser una empresa 100% mexicana, nacida como un pequeño despacho de distribución de productos de acero para la construcción en Ocotlán, Jalisco, México, que ha crecido de manera significativa a lo largo de 30 años hasta convertirse en una empresa de distribución de la gama más amplia de productos de acero al carbón para las industrias de la construcción y transformación.

Grupo Aceros Ocotlán es una empresa que ha tenido éxito, pero también ha enfrentado retos significativos que marcaron una nueva etapa dentro de la empresa; su mayor reto ha sido la devaluación del peso mexicano que trajo la crisis económica en 2008. Aceros Ocotlán pudo superar esta crisis gracias a los precios bajos; afirma el encargado de Ventas que en ese difícil momento se tuvieron que mantener los precios bajos a grado tal de tener un muy bajo margen de ganancia, afortunadamente supieron trabajar en esas circunstancias y en este momento la historia es distinta, pues actualmente el Grupo Aceros Ocotlán está integrado por 21 empresas de distribución y servicios, tiene el respaldo de fabricantes nacionales e internacionales del sector siderúrgico y cuenta con centros de distribución en los estados de Jalisco, Nayarit, Michoacán, Guanajuato, Nuevo León y Baja California.

“Hemos contribuido al desarrollo del país participando en proyectos importantes de infraestructura suministrando grandes cantidades de acero estructural de la más alta calidad para la construcción de presas, puentes, carreteras, puertos, aeropuertos, infraestructura hidráulica, plantas industriales y de tratamiento de aguas residuales, edificios públicos y privados y conjuntos habitacionales” afirma el encargado. Dentro de la empresa se observa armonía y compañerismo entre los colaboradores. En AO matriz Francisco Zarco, se cuenta con las siguientes personas en el área de ventas:

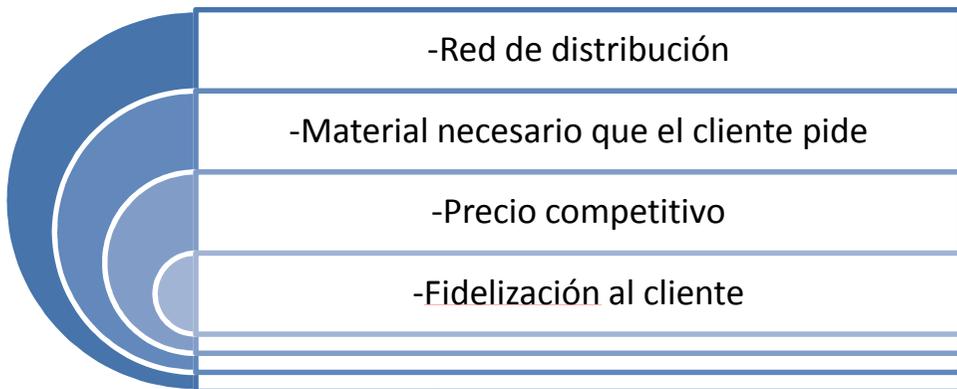
- 4 Personas de mostrador

- 5 Vendedores foráneos

- Área de compras (1)

- Gerente de operaciones

AO gana clientes mediante:



Fuente: Grupo IGE 8°. A

Son puntos muy importantes que le dan la ventaja competitiva a AO; ese plus que los distingue. Respecto al servicio al cliente, se tiene un protocolo de ventas que consiste en que cualquier sucursal sea el mismo trato que se le da al cliente es decir el mismo servicio. La filosofía de Aceros Ocotlán respecto a sus clientes es siempre escucharlos; el punto distintivo respecto a la competencia es que gracias a la amplia red de 41 puntos de venta les permite la distribución eficiente de productos de acero a todo el territorio nacional a un precio competitivo; “si no tengo el producto te lo consigo, si no sé cuál es lo investigo” – Declara Salvador Ramírez en la entrevista que concedió para el Tecnológico de Ocotlán.

Problemas a Resolver

Es difícil identificar las situaciones problemáticas dentro de la empresa debido a la muy conocida “ceguera de taller”, eso

provoca descuidar la capacitación y preparación intelectual de los trabajadores.

No existe un programa que contribuya a la gestión del conocimiento de los trabajadores de la empresa.

No cuentan con sistemas de medición que ayuden a conocer los índices de productividad, desempeño y eficiencia de los trabajadores.

RESUELVE. Analiza el caso que leíste y desarrolla un cuadro que determine el problema y la solución, estableciendo las estrategias efectivas para la generación del cambio.

Análisis: Existen innumerables oportunidades de mejora en las empresas; la competencia, el entorno cambiante, las corrientes económicas, la búsqueda de la calidad total (entre otras cosas) nos orillan a estar en una constante reestructuración y mejora de las prácticas laborales que se llevan a cabo incluso cotidianamente dentro de las empresas.

Capítulo 4

La consultoría en diversas esferas de la gestión.

De los seis capítulos que integran el presente texto, éste es considerado más relevante para la aportación de conocimientos; ya que se habla de la gestión como ingrediente principal que es vista desde diferentes ámbitos. Se mencionan siete esferas como principales, sin embargo no quiere decir que sean las únicas existentes para su estudio: éstas fueron elegidas como prioritarias que se relacionan más directamente con la consultoría, pero existen otras cuantas más.

Lyndon Urwick (Kubr, 1994), cuya contribución al fomento de la consultoría es una de las más importantes, ha señalado que "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". En la concepción moderna de la consultoría, esta dimensión tiene una gran importancia. Muchos clientes recurren a consultores no para hallar una solución a un problema preciso, sino para adquirir los conocimientos técnicos especiales del consultor (por ejemplo, sobre el análisis del medio ambiente, previsiones comerciales o utilización de microprocesadores con el fin de obtener información para la dirección) y los métodos que utiliza para poder descubrir los problemas y aplicar los cambios.

El valor que aporta el consultor es el asesoramiento asumido como un cometido de enseñanza; su finalidad es aportar nuevas competencias a la organización y ayudar a los directores o gerentes y al personal a aprender de su propia experiencia. En la presente unidad se estudian las diversas áreas de gestión que tiene un consultor. Se trata de un intercambio de doble dirección, puesto que al ayudar a sus clientes a aprender de la experiencia se acrecientan los propios conocimientos y competencias.

Las gamas de especialidad son enfocadas hacia ese fin. Veremos que existen siete áreas básicas sumamente amplias de la gestión con enfoques, técnicas, métodos, modos y estilos de consultoría. Esta diversidad es una de las características más interesantes de la consultoría, ya que incluso clientes con problemas muy específicos pueden encontrar un consultor que se adapte a su organización y situación particular.

A continuación se muestra gráficamente las diversas esferas de la gestión que integran conocimientos generales de la gestión documental, la gestión del capital humano, la gestión de proyectos, gestión de la calidad, del medio ambiente, gestión financiera y gestión de la producción; no como únicas que puedan atenderse por los consultores, sino como principales y necesarias en una organización. Cada una de las esferas comprenden información teórico-práctica puesto que las

La consultoría en diversas esferas de la gestión

investigaciones locales de los estudiantes hicieron posible completar las teorías ya existentes basadas en la realidad local en que viven las empresas; adaptándola como casos de estudio.



4.1. Consultoría en la gestión documental

Se entiende por gestión documental el conjunto normas técnicas y prácticas usadas para administrar el flujo de documentos de todo tipo en una organización, permitir la recuperación de información desde ellos, determinar el tiempo que los documentos deben guardarse, eliminar los que ya no sirven y asegurar la conservación indefinida de los documentos más valiosos, aplicando principios de racionalización y economía. Es una actividad casi tan antigua como la escritura, que nació debido a la necesidad de "documentar" o fijar actos administrativos y transacciones legales y comerciales por escrito para dar fe de los hechos. Este tipo de documentos se plasmaron sucesivamente en tablillas de arcilla, hojas de papiro, pergaminos y papel, cuya gestión se fue haciendo cada vez más compleja a medida que crecía el tamaño de los fondos documentales.

Para la correcta implantación de un sistema de gestión documental que se adapte a los requisitos de la empresa, primero que todo se tiene que seguir una serie de pasos para que la gestión de procesos de negocio tenga éxito. El primer paso del proyecto siempre tiene que ser la consultoría en gestión documental y el análisis de los requerimientos de la empresa para evaluar las necesidades del proyecto, de esta manera se consigue conocer en detalle los procesos de gestión de la documentación que actualmente se están realizando en la

empresa. Mediante la consultoría en gestión documental y el análisis asociado, se marca el objetivo de definir el costo de la gestión de procesos del negocio actual, esto proporciona las necesidades del sistema de gestión documental futuro. Con la consultoría en gestión documental realizada y las necesidades del sistema gestión documental definidas, se realiza el diseño de una solución que se adapta a los documentos, registros, información, tecnología y datos financieros de su empresa. Con todo ello se consigue definir un sistema de gestión documental que elimina los procesos manuales en donde la solución final responde a las necesidades y objetivos de crecimiento y desarrollo en la organización¹².

Vamos a poner un ejemplo práctico con un proyecto tipo de gestión de procesos de negocios, en concreto el proceso de facturas de proveedores: ¿En qué consiste la implantación del proceso de aprobación de facturas de proveedores?, Se consideran cuatro etapas a implementar para integrar las facturas de proveedores en el sistema:

1. Consultoría

Se necesita obtener una mayor comprensión de su gestión del proceso actual de aprobación de facturas y sus requisitos. Esta fase requiere un acuerdo para compartir los datos financieros y definir los usuarios clave y personal de apoyo, normalmente es

¹²<http://es.scribd.com/doc/56606726/Consultoria-de-Empresas>

liderado por parte de la empresa interesada por un alto ejecutivo.

El objetivo de esta fase es definir mediante la consultoría de procesos el costo actual. La evaluación se suele completar en 2-3 semanas, la calidad y el nivel de la información proporcionada en la etapa de evaluación es crucial para definir correctamente las necesidades del sistema futuro.

2. Análisis

El diseño de una solución adaptada a sus datos financieros, eliminando el proceso manual y en la que los programas y el análisis responda a las necesidades del negocio y los objetivos del proyecto. Nos centramos en la mejora del método de aprobación de facturas existente, agilizando la gestión del proceso de negocio actual con un flujo de trabajo para tareas como el registro de las facturas de proveedores y la captura de las mismas. También puede haber necesidades de servicios adicionales, como el reconocimiento inteligente de la factura de proveedores o la integración de la información en aplicaciones o sistemas externos. El resultado de esta fase es la consecución de los objetivos a realizar con la solución más adecuada para llegar a ellos.

3. Desarrollo

Se configuran y despliegan todos los procesos relacionados con los acuerdos y tecnologías para satisfacer los requisitos contratados. Esto se debe a dos etapas clave: La transición que se centra en el cambio de la ejecución de los métodos manuales existentes hacia el flujo de trabajo automatizado y la transformación de cambiar la gestión del proceso de negocio o la tecnología utilizada para ofrecer la nueva solución a sus usuarios. El proceso de aprobación de facturas de proveedores comenzará a ofrecer mejoras en el servicio y ahorro en costos desde el primer día.

4. Mantenimiento

Para garantizar que el proceso de aprobación de facturas de proveedores recibe la administración continua de la manera más adecuada para la empresa y asegurar que los niveles de rendimiento del servicio se mantienen durante la vida del contrato se tienen que considerar las siguientes fases que consiste en tres actividades clave:

- Proceso de revisión: se garantiza que la gestión del flujo de trabajo está optimizado.
- Gestión de incidencias: tratamos todas las incidencias que puedan aparecer de una manera profesional y orientada a sus necesidades.

- La administración de cuentas: nos aseguramos que los nuevos requisitos y cambios en las necesidades actuales estén bien definidos, analizados e implementados.

En la siguiente figura se observan los pasos que se deben seguir para implantar un sistema de gestión documental. Primeramente se debe realizar a través de la consultoría el diagnóstico para conocer el estado actual y el estado deseado. Una vez analizados y planteados los planes se siguen los objetivos de acuerdo a la visión de los clientes.

Ilustración 11: Sistema de gestión documental.



Fuente: (Eyzell, 2010)

La gestión documental se presenta en procesos que solucionen problemas que ocasionen en la empresa retraso en las compras, ventas, costos excesivos, tiempos de registro exagerados y falta de tecnología. El proceso a seguir para solución de problemas

administrativos documental es el que se muestra en la siguiente figura.

Ilustración 12: Metodología para la solución de problemas.



Fuente: Elaboración propia.

El considerar que se requiere un cambio visto desde un enfoque de mejora continua, hace que este proceso sea permanente, consistente y todas las acciones se integren al quehacer diario de la gestión de la organización y por tanto se convertirá en filosofía de dirección de la misma a fin de llevar a la empresa hacia una sistematización que compita con la globalización.

★ **TAREA:** a) Investigar en la web los sistemas de gestión documental que las empresas consultoras proponen a las organizaciones. Cite 3 ejemplos y b) Consulte en youtube el

caso de la empresa RICOH en cuanto a la gestión documental y “Procesos de organización de los archivos” .

4.2 Consultoría en la gestión de proyectos

Dentro de los apartados anteriores, hemos analizado los conceptos de la consultoría y la gestión. En este espacio nos enfocamos a hablar más ampliamente de la gestión de proyectos y en el término “proyectos” en sí. Para (Domingo, 2007) es entendido como el conjunto de actividades planificadas, ejecutadas y supervisadas que, con recursos finitos tiene como un objeto crear un producto o servicio único. Para fortalecer la definición anterior se deben cumplir una serie de características para que sea considerado como un proyecto. Es decir; entre las mencionadas actividades debe perseguirse uno o varios objetivos que coordinen los actos orientados a la integración estructurada de la información.

Otra de las características que integran el proyecto es que deben existir la planeación, ejecución y supervisión de las actividades técnicas y económicas vinculadas entre sí con los objetivos. En el mismo sentido debe existir disposición de recursos que busquen la eficiencia en los resultados del proyecto así como la acotación de tiempo en los objetivos. Es importante señalar que un proyecto no es un bien o servicio de la empresa porque no forma parte de la lista de precios ni puede

venderse como tal; es un conjunto de actividades orientadas a un fin mercantil.

Considerando que la definición de proyecto impone trabajo en equipo que responden a actividades de diversa índole; describimos la gestión de proyectos también conocida como gerencia o administración de proyectos, como la disciplina que guía e integra los procesos de planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, y costo definidos: sin estrés y con buen clima interpersonal. Todo lo cual requiere liderar los talentos, evaluar y regular continuamente las acciones necesarias y suficientes.

Otras denominaciones equivalentes según otros países son: gerencia o gestión de proyectos, gestión integral de proyectos, dirección integrada de proyectos. Es conocida como una disciplina de gerencia y no una herramienta ingenieril, confusión derivada a su intenso uso en proyectos civiles.

La gestión de proyectos, muchas veces, es responsabilidad de un solo individuo. Este individuo raramente participa de manera directa en las actividades que producen el resultado final. En vez de eso se esfuerza por mantener el progreso y la interacción mutua productiva de las varias partes de manera que el riesgo general de fracasar se disminuya. Un consultor especialista en proyectos es muchas veces un representante del cliente y debe

determinar e implementar la satisfacción y atención de las necesidades e inquietudes exactas del cliente, basándose en su conocimiento de la firma que representa y las características y atributos de los productos -bienes y/o servicios- entregados. Sin importar el campo, un consultor de proyectos exitoso debe ser capaz de visualizar el proyecto completo de principio a fin y tener la habilidad de asegurar que esa visión se haga realidad, satisfaciendo necesidades e inquietudes, ajustando características y atributos.

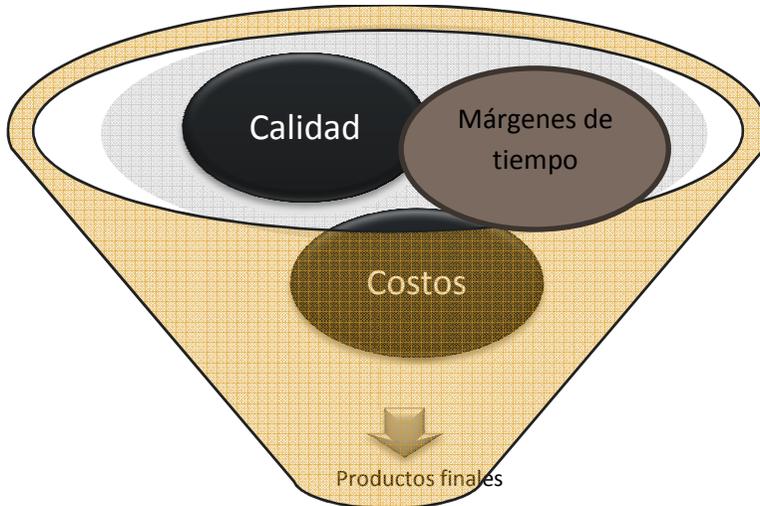
Cualquier tipo de producto o servicio - edificios, vehículos, productos electrónicos, software de computadora, servicios financieros, de consultoría, coaching, capacitación, etc. - puede ser asesorado en su implementación por el consultor de proyectos y su operación por el gerente de producto -bien y/o servicio- pertinente. Las empresas actuales se enfrentan constantemente a importantes retos relacionados con el crecimiento de su negocio, la gestión de los costos y la reducción de riesgos. La gestión de proyectos se especializa en servicios de planificación, evaluación, dirección y control de proyectos en diferentes tecnologías, negocios e industrias. Puede brindar soluciones principalmente en sectores de Telecomunicaciones, Energía, Entidades Financieras y Empresas de Tecnología.

Se propone por el consultor la implementación de las buenas prácticas de la industria como PMI, ITIL, COBIT, CMMI y, OPM3, flexibles adaptada a la realidad de cada organización y

a la complejidad de cada situación para obtener los mejores resultados.



El Proyecto se refiere a todas las acciones que deben realizarse para cumplir con una necesidad definida dentro de los plazos. Así, ya que el proyecto es una acción temporaria que tiene principio y fin, que utiliza recursos identificados (humanos y materiales) durante su ejecución, y que tiene un costo, deberá tener recursos presupuestados y una hoja de balance independiente a la de la compañía. "Productos finales" se refiere a los resultados esperados del proyecto.



La dificultad de la gestión de un proyecto radica en gran medida en la cantidad de personas involucradas. De hecho, en contraposición con los proyectos personales o internos en pequeña escala para los cuales la necesidad y la respuesta para dicha necesidad puede ser provista por la misma persona o por un grupo limitado de personas, en un proyecto en el sentido profesional, la expresión de una necesidad y la satisfacción de esta necesidad generalmente es responsabilidad de diferentes personas.

Así pues, es necesario asegurarse que el producto que se está creando o el servicio que se está prestando, cumpla claramente con las expectativas del "cliente". En contraposición con el modelo tradicional comercial ("vendedor"/"comprador") en el que un cliente compra un producto ya fabricado para que cumpla con su necesidad, el proyecto busca crear un producto original que cumpla con una necesidad específica que debe estar

claramente expresada. Esta expresión de las necesidades es incluso más difícil ya que generalmente el proyecto no tiene precedentes dentro de la compañía, dado que es una novedad. En forma opuesta, generalmente es difícil resumir soluciones existentes y concentrarse solamente en las necesidades en términos funcionales.

4.2.1. Causas de proyectos fallidos por la gestión de proyectos.

Dentro de las principales causas por las que puede fallar un proyecto, se encuentra el hecho de que los analistas no respetan o no conocen bien las herramientas y las técnicas del análisis y diseño de sistemas, además de esto puede haber una mala gestión y dirección del proyecto. Además existen una serie de factores que pueden hacer que el sistema sea mal evaluado, entre estas están:

- Necesidades no satisfechas o no identificadas
- Cambio no controlado del ámbito del proyecto
- Exceso de costo
- Retrasos en la entrega

Como observamos la gestión de proyectos se encarga de asesorar en servicios de planificación, evaluación, dirección y control de proyectos en diferentes tecnologías.

4.2.2. Metodologías en la gestión de proyectos

Breve terminología:

Ciclo de vida.- Es la definición de un proceso que hay que seguir durante el desarrollo de un producto. Por ejemplo cascada, iterativo, incremental, prototipos etc.

Metodología.- Conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar un objetivo. Por ejemplo RUP, MSF, ALM, Crystal Ball, Extreme Programming, UP, Agile UP.

Modelo de madurez.- Es un arquetipo o punto de referencia para imitar o reproducir. por ejemplo CMMI, OPM3, TMM

Estandar.- Conjunto de buenas prácticas en una área o disciplina. PMBoK, ISO 15504, ISO 14000, SPICE, Cobit.

4.2.3. Descripciones de las metodologías

- RUP: *Rational Unified Process*

Proceso Unificado de Racionales un proceso de desarrollo de software realizado por la empresa Rational Software, actualmente propiedad de IBM. Junto con el Lenguaje Unificado de Modelado UML, constituye la metodología estándar más utilizada para el análisis, diseño, implementación y documentación de sistemas orientados a objetos.El RUP no es un sistema con pasos firmemente

establecidos, sino un conjunto de metodologías adaptables al contexto y necesidades de cada organización.

- CMMI es un modelo de madurez y PMBOK es un estándar, sin embargo se pueden utilizar de manera conjunta.
- MSF: Microsoft Solutions Framework. Es un conjunto de principios, modelos, disciplinas, conceptos y directrices para la prestación de tecnología de la información a partir de soluciones de Microsoft. MSF no se limita al desarrollo de aplicaciones solamente, sino que también es aplicable a otros proyectos de TI como los proyectos de despliegue de redes o infraestructuras. MSF no obliga a los desarrolladores a utilizar una determinada metodología (Waterfall, Agile), pero les permite decidir qué método utilizar.
- ALM: Application Lifecycle Management- Es el proceso de la gestión de la vida de una aplicación a través de la gobernanza, el desarrollo y el mantenimiento. ALM es el matrimonio de la gestión empresarial de la ingeniería de software posible gracias a herramientas que facilitan e integran la gestión de requisitos, arquitectura, codificación, pruebas, seguimiento y gestión de la liberación.
- Cristal Ball_ Es un programa de análisis y de pronóstico orientado a través de gráficos, con el propósito de quitar la incertidumbre en la toma de decisiones.

- Extreme programming. Programación externa. Es una metodología de desarrollo de software que está destinada a mejorar la calidad del software y capacidad de respuesta a los cambios en los requisitos del cliente. Como un tipo de desarrollo de software ágil, que defiende “prensa” frecuentes en los ciclos de desarrollo de cortos, cuyo objetivo es mejorar la productividad y establecer puntos de control en donde se puedan adoptar nuevas necesidades de los clientes.
- UP: Unified process, Proceso unificado. Es un marco de desarrollo de software que se caracteriza por estar dirigido por casos de uso.
- Agile Up: Proceso unificado ágil. En él se describe un método sencillo, fácil de entender para el desarrollo de software de aplicaciones de negocio utilizando técnicas ágiles y conceptos pero que aún permanecen fieles a la RUP. He tratado de mantener la UP Agile tan simple como sea posible, tanto en su enfoque y en su descripción.

Ejemplo: En una empresa de servicios integrales y sistemas de información al atender los incidentes diarios que provocaban demoras y gestionar los cambios, no estaban delimitados en sus alcances, entonces cuando se iniciaba un proyecto de Servicios de Mantenimiento de Plataformas Informáticas muchas de las

tareas de compras de nuevos equipos que estaban en otros proyectos recaían en los proyectos actuales y así el tiempo y los recursos perdían control; se duplicaban las actividades y se perdía dinero. Un sistema de gestión de proyectos que ayudó a solucionar este problema fue el RUP¹³.

Cabe mencionar que en un plano superior al de los proyectos se encuentra el concepto de “programa”. Un programa es un conjunto ordenado de proyectos independientes que, de manera global persiguen o acercan un objetivo común.

4.2.4. Costos, gastos, ingresos, margen y beneficios

Las organizaciones siempre perseguirán objetivos que logren beneficios ya sea económicos, productivos, administrativos, sociales, o de otro tipo como incremento del prestigio o el bienestar social. Para alcanzar estos ideales se incurre a costos que es el valor de los factores que imponen la realización del plan. No se debe confundir “costo” por “gasto”: el gasto es un factor de producción por otro por ejemplo, factor dinero por factor materia prima. Cuando incurrimos a costos se espera obtener a cambio un ingreso ya sea como retribución monetaria

¹³ Para mayor información sobre gestión de proyectos consultar <http://www.acis.org.co/fileadmin/Revista...-tres.pdf> y <http://www.liderdeproyecto.com/articulos/opm3.html>

o bienes materiales o intangibles que pueden ser el mencionado prestigio, cuota de mercado, etc.

En el mismo sentido definimos “el margen” como la diferente entre los ingresos obtenidos y los costos en los que se incurre para obtener los resultados y el beneficio radica en el margen y el costo de oportunidad. El beneficio es la diferencia entre ambos y el costo de oportunidad se define como el beneficio que se hubiera podido obtener utilizando los recursos disponibles en una actividad distinta. Tal pareciera que estamos tratando con un trabalenguas, pero la gestión de proyectos deben contener todas las características anteriores para que sean bien denominados “proyectos”, ya que de no contener todos esos elementos solo sería una serie de actividades aisladas.

4.2.5. Fases de la gestión de proyectos

Normalmente todos los proyectos siguen las mismas pautas en su ciclo de vida que tiene que ver con la iniciación, planeación, ejecución, implementación y cierre.

Un ejemplo gráfico es como se muestra en la siguiente figura.

Ilustración 13: Diagrama de elaboración de un proyecto



Fuente: www.softonic.com/windows/gestion-de-proyectos:imagenes

De las fases anteriores, la detectada como implementación suele ser la más extensa en tiempo o en esfuerzo y es la que la gente identifica como “proyecto” que a menudo se maximiza el trabajo a realizar y se enfatiza el espíritu constructivo de los participantes del equipo.

4.3 Consultoría en la gestión del capital humano

La dirección del personal, ha experimentado numerosas transformaciones en los últimos 20 años. Cuando los consultores comenzaron a ocuparse del aspecto “del personal”, la mayor parte limitaban intervenciones a problemas “de administración del personal”. En casi todos los países el especialista en administración del personal se ocupaba de:

- Registros
- Reglamentos
- Procedimientos del personal
- Administración
- Disciplina y tramitación de quejas.

Con el tiempo se amplió y ahora los cambios influyen en las esferas siguientes:

Los sujetos de la dirección del personal, las personas que trabajan en las organizaciones, se han transformado en muchos sentidos. Las relaciones humanas dentro de las organizaciones

son ahora bastante complejas, diversificadas y difíciles de manejar. Estos cambios reflejan modificaciones tecnológicas, tendencias sociales y políticas etc.

En segundo lugar, un número creciente de cuestiones del personal, incluidas las condiciones de empleo, trabajo y remuneración, están reguladas por la legislación o han pasado a ser tema de convenios colectivos entre las organizaciones de trabajadores y empleadores. Al abordar este asunto, el consultor es consistente en los marcos jurídicos en las relaciones de trabajo, del papel de los sindicatos y de la necesidad de informarlos o consultarlos.

En tercer lugar, las organizaciones reconocen cada vez el valor de los recursos humanos, ya que para algunos la mano de obra es la principal partida de costes en una organización, Los recursos humanos son los únicos que pueden crear valor añadido y el logro de un adecuado equilibrio entre la capacidad del recurso humano y el coste se convierte en un factor esencial de la eficiencia y el éxito de las organizaciones. Han surgido numerosas teorías sobre el desarrollo de la organización que se aplican a problemas humanos y estos aumenten el logro de metas de la organización. Por otro lado, otorgar prioridad en el costo se adquieren medidas para evitar gastos en recursos humanos.

En cuarto lugar, los cambios tecnológicos producen fuerte impacto en la forma de dirigir al personal, los cambios

tecnológicos se producen en todos los niveles. Ha facilitado y mejorado a algunos países, ha motivado la crisis de industrias, reduce empleo y la expansión. En un nivel más práctico, la tecnología da al empleador la posibilidad de dirigir personalmente a todos sus empleados. Este efecto de la tecnología, ha tenido repercusión en la gestión de los recursos humanos.

En quinto lugar, la internalización de las economías, la creación de bloques comerciales multinacionales y la expansión de las organizaciones internacionales que influyen en la gestión de los recursos humanos. Las prácticas y cultura de un país pueden resultar impensables en otro entorno. La sensibilidad a estas diferencias con la modernización y el desarrollo, con los trabajadores extranjeras y la mejora en la enseñanza en materia de gestión.

Por esta razón, nos encontramos viviendo en una era en que la función de la dirección del personal y de la gestión de los recursos humanos se está revalorizando y promoviendo. Esto crea posibilidades para consultores para estar al pendiente de la información del personal de recursos humanos.

4.3.1. Verificación de las políticas y prácticas relativas a los recursos humanos.

La consultoría relativa a recursos humanos puede optar formas desde la más global hasta la más limitada. El consultor y el cliente pueden acordar que el diagnóstico debe llevarse a cabo antes de decidir cómo plantear la intervención del consultor. El consultor intentara efectuara una evaluación por medio de una verificación sistemática y a fondo. Antes de preparar el plan de investigación el consultor debe descubrir políticas.

Para que una política sea digna de ese nombre debe satisfacer ciertos criterios tales como la escritura que sea clara y abarque toda la función, que las políticas estén disponibles para garantizar su difusión y su comprensión, que tenga bases sólidas, coherente y que sea resultado de un análisis.

El objetivo principal de la verificación es explicar las prácticas de la administración y el desarrollo de los recursos humanos. Para lograrlo se debe verificar toda la organización. Los procedimientos de verificación pueden variar. Se puede obtener información de estudio transversal donde se calculan y comparan porcentajes de tiempo perdido, o bien se puede recurrir a un estudio longitudinal que es examinara a través del tiempo muestras de personas sobre su rendimiento.

Un método para poner en marcha un examen de recursos humanos es enumerar las políticas de la organización por orden, poner por escrito las prácticas regularmente utilizadas y deducir conclusiones para dar recomendaciones.

Otro método de examen es la entrevista, utilizada para hallar información. Los resultados del examen hecho debe permitir elaborara políticas de la organización. El cliente debe estar satisfecho con el examen y convencido de que ha recibido suficiente orientación del consultor. Puede estar d acuerdo con las sugerencias en principio, pero decidir no ponerlas en práctica debido a que crean dificultades con el personal o puede desear que el consultor coadyuve en la planificación y aplicación de los cambios que se requieren.

4.3.2. Planificación de los recursos humanos

El objetivo de la planificación de los recursos humanos es asegurarse de que la organización cuenta con el número correcto de trabajadores de las características adecuadas en el momento oportuno. Muchas organizaciones no descubren esta verdad elemental hasta que se enfrentan con un gran problema, ya sea porque la escasez de personas competentes se convierte en un obstáculo a la expansión o al cambio tecnológico, ya sea que la organización emplea a más personas de las que puede permitirse y tiene que prepararse a reducir el personal.

En la mayor parte de los casos se recurrirá a un consultor de empresa, una vez que se haya puesto de manifiesto el problema, para que contribuya a determinar las medidas de urgencia que se han de adoptar, si se prevé una escasez aguda de personal competente o un gran exceso de personal. No obstante, una situación de urgencia proporciona la oportunidad de demostrar las ventajas de la planificación de los recursos humanos considerada como parte de la planificación estratégica de la empresa y congruente con ella.

El consultor podrá ayudar al cliente a combinar diversas técnicas de planificación de los recursos humanos, globales o analíticas. Si se dispone de suficiente información detallada sobre la estructura de la producción y otros procesos, quizá sea posible definir y describir todos los puestos de trabajo necesarios.

Esto implica que se efectuará una descripción detallada de las tareas correspondientes a cada puesto. En cambio, si no se pueden establecer listas detalladas de los puestos de trabajo con precisión, o si hay que planificar la mano de obra con respecto a unidades que desempeñan funciones cambiantes y que tienen que adaptarse rápidamente a nuevas condiciones, tal vez sea preferible definir características técnicas más amplias de las categorías de personas que se necesitarán y describir su nivel de instrucción y su experiencia, en lugar de presentar una lista detallada de las tareas que se han de realizar.

Una vez más, las técnicas de comparación entre empresas y de establecimiento de puntos de referencia pueden servir de ayuda si no se utilizan de modo mecánico; el consultor debe poder mostrar a su cliente con que número y características de trabajadores de organizaciones comparables se consigue un rendimiento análogo o mejor, y las razones de la diferencia. Esto pone de manifiesto la relación que existe entre la planificación de los recursos humanos y el mejoramiento de la productividad y el rendimiento. Algunos autores defienden el uso constante de las *descripciones de empleo* en la planificación de la mano de obra y en los procedimientos de contratación en todos los tipos de organizaciones y para todos los empleados o trabajadores. Existen razones válidas para ello en muchas organizaciones, en las que se necesitan descripciones de empleo detalladas para las contrataciones, la planificación de la capacitación, la evaluación del rendimiento, la decisión sobre los ascensos y traslados y el manejo de los conflictos internos. Las descripciones de empleo son particularmente adecuadas cuando la organización y su entorno son estables.

En otro sentido, la Consultoría en la Gestión del capital Humano implica el análisis, diagnóstico e implantación de modificaciones en la estructura organizacional y en la aplicación de herramientas que faciliten el desarrollo de una organización flexible y adaptable a los cada vez más acelerados ritmos de cambio. El consultor interviene en un estudio sistemático y con metodologías probadas, en los equipos de trabajo. Desarrolla un diagnóstico que permite plantear las recomendaciones

necesarias para ajustar la estructura y la capacidad directiva y operativa a la estrategia de su negocio. De esta manera, evaluando las fortalezas y debilidades de la organización tanto a nivel de estructura, equipo directivo y equipo operativo como de cultura corporativa, se lleva a cabo un nuevo despliegue de los recursos humanos. El desempeño se potencia a través del manejo eficiente del capital, sea ya financiero, tecnológico y humano. En un mundo en donde las organizaciones compiten constantemente, el capital humano se ha convertido en un factor difícil de asegurar, de cuantificar y en un factor crítico para el éxito de las empresas.

El capital humano se ha convertido en un factor difícil de asegurar, de cuantificar y en un factor crítico para el éxito de las empresas. Las organizaciones necesitan tener una cultura enfocada a la mejora del desempeño, por esto las estrategias de Recursos Humanos y de aprendizaje deben estar sincronizadas con las estrategias de la empresa. Conscientes de que el **principal capital** de las Organizaciones en la actual **sociedad del conocimiento**, son las **personas**, quienes generan la principal ventaja competitiva y valor corporativo es necesario dar el valor que merecen las **personas**, para alcanzar los objetivos estratégicos. En otras palabras, las áreas en las que interviene el consultor en la gestión del capital humano son vistas desde el enfoque de la cultura y el clima laboral, que se muestran en la siguiente figura describiendo cada una de ellas.

Ilustración 14: Mapa de cultura y clima organizacional.



Fuente: (Saracho, 2005)

En un mundo de competencia global cada organización tiene su propia cultura que determina su identidad frente al entorno, esto quiere decir que las personas tienen sus propios rasgos de comportamiento de acuerdo con dicha cultura. Por tanto no existe una cultura correcta o una cultura incorrecta, puesto que el propósito es generar una identidad que brinde un verdadero valor a la organización y a sus integrantes.

Cuando hablamos de organizar e implementar modelos y metodologías de gestión del talento que permitan desarrollar realmente Capital Humano, debemos en principio implantar una cultura en la que todos se sientan cómodos y satisfechos con sus actividades (Clima Laboral), a la vez que se adaptan adecuadamente a las cambiantes situaciones a las que nos enfrentamos día a día.

La cultura debe ser fortalecida por la estructura organizacional, los lineamientos estratégicos (misión, visión, valores, principios, objetivos), las políticas, los reglamentos, comportamientos y demás elementos que la integran de manera positiva, es decir, que motiven el comportamiento y alineamiento de los objetivos individuales con los objetivos corporativos. En esta actividad el consultor debe vigilar por que se implementen estrategias de seguimiento y medición.

4.3.3. Cultura organizacional y clima laboral

El Capital Humano es posible desarrollarlo, siempre que exista una fuerte cultura, conocida y sentida por todos los miembros de la Organización, promovida desde la dirección corporativa como parte de su compromiso con las personas. Esta cultura debe estar apoyada y en correspondencia con el clima, entendido como la percepción que tienen las personas sobre los diferentes elementos que hacen parte de las condiciones y ambiente de trabajo al interior de la Organización.

Es preciso tener en cuenta posibles procesos de cambio y su correspondiente gestión, para alcanzar el éxito en los diferentes proyectos de implementación de nuevas políticas o lineamientos que afecten de alguna manera a las personas.

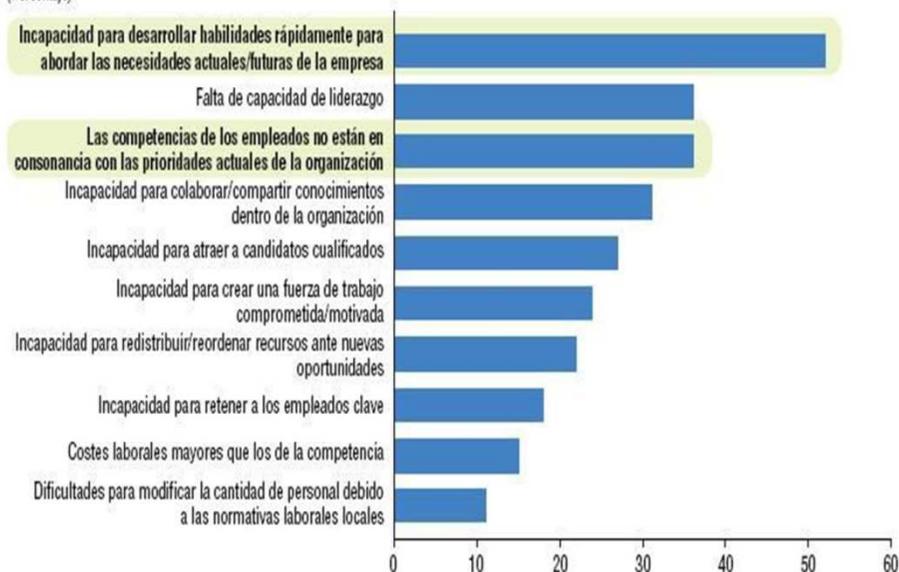
4.3.4. Desarrollo organizacional

Reconocer los lineamientos y objetivos estratégicos, como base para desarrollar una estructura cohesionada y alineada con dichos elementos, que facilite la interacción de todas las personas, para hacer más eficientes los procesos corporativos, logrando así obtener los mejores resultados en el menor tiempo posible.

4.3.5. Gestión de capital humano por competencias

Para realizar la gestión efectiva del componente humano en sus procesos de atracción, desarrollo y retención de los mejores talentos, se hace necesario contar con elementos de valor que permitan tomar las mejores decisiones y actuar oportunamente. El modelo de competencias está ampliamente difundido debido a su capacidad para lograr la objetividad y facilitar el cumplimiento de las metas organizacionales a partir de la formación continua de las competencias clave de cada uno de los colaboradores. En este contexto se hace referencia al estudio mundial del Capital Humano que realizó la empresa IBM en el año 2008 para conocer los principales problemas a los que se enfrentan las organizaciones. Se cita en la gráfica siguiente los datos para mayor ilustración:

Figura 10. ¿Cuáles cree que son los problemas principales relacionados con el capital humano a los que se enfrenta la organización?
(Porcentaje)

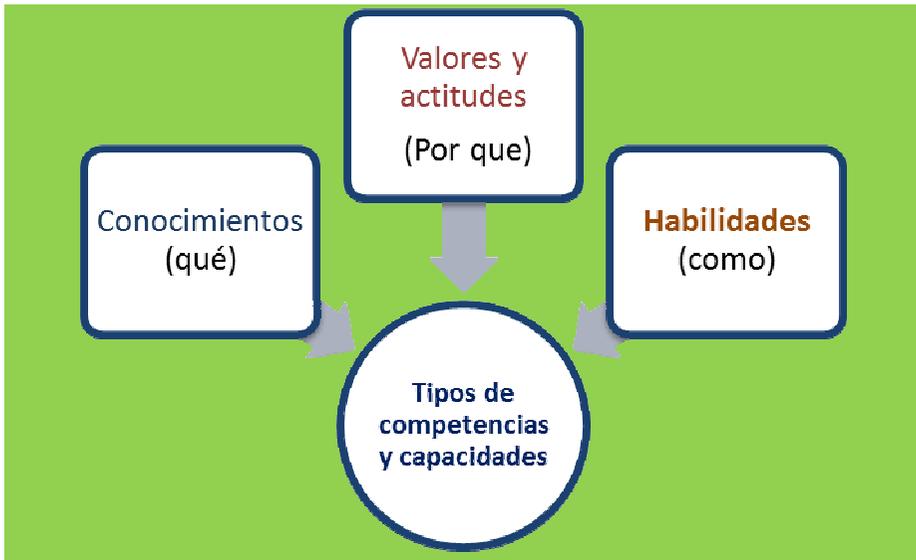


Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

Del citado estudio de IBM, se destaca que sólo el 6% de las empresas gestiona el talento de forma integrada, es decir, no sólo identificando el talento individual, sino adecuándolo como activo para la organización en su conjunto, en el puesto óptimo, para que desarrolle sus habilidades. La mayoría de las organizaciones, con estructuras todavía muy jerarquizadas, dan prioridad al desarrollo del liderazgo. Una de las tareas más trascendentales en la gestión del capital humano, y en general, en la gestión del conocimiento, es la trasmisión del mismo. Para ello es necesario un adecuado sistema integral de tratamiento de la información dentro de la organización, que de forma transversal, llegue a todos los departamentos y a todos los trabajadores. Trabajadores mejor informados y con mayor

conocimiento de los procesos de las organizaciones originan un crecimiento del capital intelectual de la empresa¹⁴.

Ilustración 15: Tipos de competencias y capacidades.



Fuente: Elaboración propia.

Las personas que demuestran tener competencias son un gran valor para las empresas. Más que las personas en sí mismas, el valor para las empresas está en el conocimiento que puedan aportar, en sus habilidades, y en la forma de aplicarlas hacia la innovación, que hoy por hoy es el mayor activo de las empresas. El saber ser, saber hacer y saber aprender son tres factores que a la vez se deben ir adquiriendo hasta su dominio y control total.

El saber tiene que ver con el conocimiento que es diferente a tener información- El conocimiento es siempre intercambiable,

¹⁴ Para mayor información de la investigación consultar:
<http://opiniones.wordpress.com/2007/02/03/conocimiento-el-secreto-esta-en-la-transmision/>

contratan por la capacidad que tienen y que serán capaz de desarrollar. El contratado asume que cede parte de sus habilidades al tiempo que lo aumentará por su propio entorno laboral. La información es una cosa muy diferente. Información es poder. Las empresas lo saben muy bien y por el buen uso que muestren, la transmisión de la información nunca es bidireccional.

Que fluya en sentido ascendente -del trabajador a la empresa- les encanta y lo estimulan, pero bien se guardan de hacer lo contrario.

Fusiones o adquisiciones, reestructuraciones de personal, estrategias de crecimiento o ingeniería financiera son secretos que la empresa guarda bajo siete llaves. Incluso a sus directivos, a los que puede afectar cualquiera de estas medidas. El ser tiene que ver con los valores y los principios que desde la familia se emanan. La calidad humana también es un factor importante como una competencia laboral. En este sentido, las necesidades de personal competente en las organizaciones nos llevan a confirmar que la educación por competencias es ya una realidad que se exigen capacidades de tres vertientes: conocimientos, habilidades y actitudes con valores. Las competencias laborales consisten en aplicar los conocimientos desempeñando habilidades en el área de trabajo, a fin de satisfacer los requerimientos de los empleadores. Entre ellas se destacan las siguientes:

Ilustración 16: Competencias laborales.

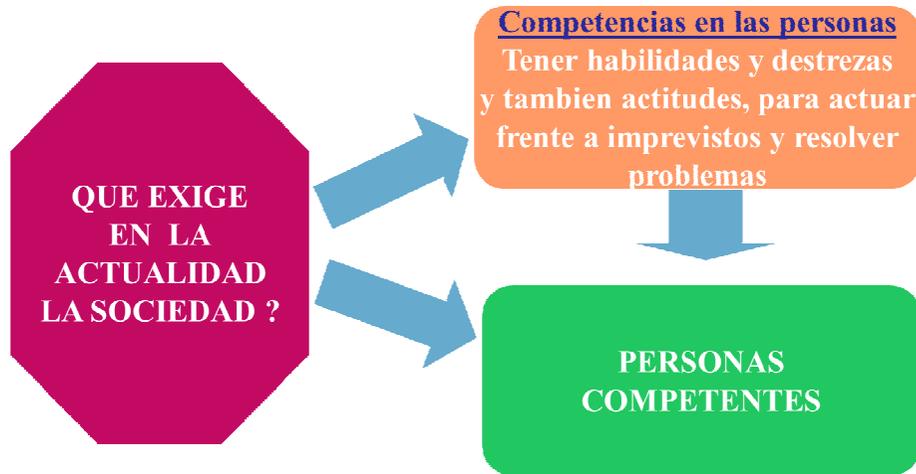


Fuente: (Saracho, 2005)

Las competencias observadas son requeridas por los empleadores para que los trabajadores respondan a la problemática de producción, administración y operación, siendo partícipes de las soluciones. No se requieren solo empleados que sean expertos en manejar procesos mecánicos, se necesitan seres pensantes, hábiles e inteligentes que forjen proyectos e ideas para el mejoramiento de sus actividades.

Ilustración 17: Diagrama de productividad y competitividad.

La productividad y competitividad, obliga a las organizaciones a buscar que sus trabajadores tengan la capacidad de de trabajar en un entorno competitivo que cambia constante y rápidamente.



Fuente: (Quijano, 20006)

4.3.6. Implementación de procesos de gestión humana

La parte estratégica se debe alinear con el componente táctico de la gestión. Por ello, es necesario implementar los procesos de manera operativa, llevando la planeación a la acción, alcanzando de esta manera los resultados propuestos por el direccionamiento estratégico. A manera de ejemplo se muestra el ciclo de procesos de recursos humanos en la siguiente figura.

Ilustración 18: Diagrama de ciclo de procesos de gestión de R.H.



Fuente: (Quijano, 20006)

4.3.6.1. Contratación y selección.

Se puede pedir al consultor que asesore sobre la forma de mejorar la contratación y selección de diferentes categorías de personal, incluido el personal de dirección.

La contratación es el procedimiento para presentar candidaturas a puesto de trabajo dentro de la organización. En este terreno, el consultor puede prestar asesoramiento sobre la indicación de los elementos detallados del puesto de trabajo y de la persona que se requiere, y puede aclarar los medios de dar publicidad a la vacante. Entre estos, el método quizá más común y utilizarse

organismos estatales o privados de empleo o la transmisión de anuncios en la prensa o en la radio locales. Se debe prestar asimismo atención a la tramitación eficiente de las solicitudes de empleo.

A la búsqueda del ejecutivo

La búsqueda de ejecutivos (“la caza de cabezas”) es un servicio especial que ofrecen algunas de las más importantes oficinas de consultoría de empresas o consultores que se han especializado plenamente en esta función. Las organizaciones empresariales y de otro tipo recurren cada vez más a este servicio para cubrir las vacantes de puestos de especialistas o de dirección importantes. La ventaja de utilizar los servicios de un especialista en la búsqueda de ejecutivos es que puede aportar información sobre fuentes potenciales de contratación y llevar a cabo una búsqueda sistemática y una selección objetiva, de una forma que suele exceder de las capacidades normales de un mando intermedio. Las organizaciones empresariales se dirigen a los especialistas en búsqueda de ejecutivos cuando no quieren anunciar públicamente la vacante o si buscan candidatos en esferas en que la publicidad no funciona.

Selección.

La selección es el proceso de elegir entre candidatos. El procedimiento de selección y los criterios aplicados reflejan factores como los siguientes:

- La importancia de los puestos existentes en la estructura de la organización (contenido, autoridad y responsabilidad del empleo, posibilidad de corregir errores, etc.)
- Las condiciones de empleo que se van a ofrecer (elección de un empleo a largo plazo o a corto plazo) y la posibilidad de terminar los contratos de trabajo;
- Las posibilidades normales de carrera de los empleados de que se trate (posibilidades de ascensos, misiones en el extranjero, relaciones de trabajo);
- La legislación que se ha de aplicar.

Sugerir a los clientes (empresarios) un modelo de Gestión de Capital Humano permite implementar las estrategias y metodologías de mayor impacto en la actualidad, humanizando las relaciones con los colaboradores, construyendo un verdadero compromiso de la Organización hacia las personas que emplea. Se puede sugerir el ciclo de los procesos de gestión de Recursos Humanos en el caso de que el cliente requiera un control en el reclutamiento, selección, capacitación y control del capital humano tal como se muestra en la siguiente figura.

4.3.7. Gestión del desempeño

El propósito fundamental de la gestión del Capital Humano es llegar a ser el principal aliado estratégico de la Organización, facilitando el compromiso de las personas con los objetivos de la

Organización, logrando una sinergia que lleve al cumplimiento de los objetivos corporativos. Resulta entonces imprescindible evaluar y tomar las medidas necesarias para incrementar el desempeño tanto a nivel individual como Organizacional.

4.3.8. Gestión de compensación total (salarios y beneficios)

Uno de los elementos esenciales que pueden definir el nivel de competitividad de la organización, es la forma como se estructuran y gestionan las políticas de compensación, las cuales deben atender a la situación del mercado laboral, ya que de esta manera se hace posible la motivación y compromiso de las personas con los objetivos corporativos, a la vez que se mantienen bajo control los recursos disponibles. En algunas misiones, sin embargo, se pedirá al consultor que coadyuve sobre todo en el examen y la reorganización del sistema de salarios y sueldos. Este tipo de consultoría es cada día más frecuente dado que, al aumentar la competencia (o las restricciones a los gastos en el sector público), la atención se centra en el costo del trabajo, que es importante para todas las organizaciones. Además, las exigencias de la nueva tecnología y la consiguiente abolición o reorganización de las tareas, o las demandas de prácticas de trabajo flexibles, crean la necesidad de ajustar los sistemas de remuneración a una nueva realidad. El reto a las estructuras existentes y aceptadas es evidente y la importancia de lograr la aceptación de cualquier nueva estructura no da lugar a dudas.

Prestaciones sociales.

Existen otras cuestiones en la esfera de las remuneraciones y las compensaciones que también atraen un considerable volumen de trabajo de consultoría: en particular, las relacionadas con las prestaciones financieras distintas de la remuneración. En muchas regiones del mundo hay empresas de consultoría especializadas cuya labor consiste en velar por que los empleadores y los empleados obtengan los máximos beneficios de sus inversiones en esas esferas. A menudo, esa labor entraña el asesoramiento sobre fuentes y emplazamiento de las posibilidades de inversión y sobre la reducción al mínimo de la tributación.

4.3.9. Mejoramiento continuo de la gestión del capital humano

Los últimos veinte años, el desarrollo de los recursos humanos ha pasado a ser el sector más popular y de más rápido crecimiento en las consultorías relacionadas con la dirección de personal y la administración de los recursos humanos. El principal objetivo del desarrollo de los recursos humanos consiste en ayudar al personal de las organizaciones a hacer frente a las dificultades creadas por los cambios tecnológicos y de otra índole, adaptarse a las nuevas necesidades y aumentar sus conocimientos especializados con el fin de alcanzar los niveles del rendimiento necesarios para que la empresa sobreviva y siga siendo competitiva. Un auténtico profesional en la esfera del desarrollo de los recursos humanos no promete

cambios espectaculares en las actitudes y la competencia como resultado de unas pocas sesiones de trabajo. Lo ideal sería que el desarrollo de los recursos humanos estuviera relacionado con importantes cambios en curso o proyectados en la organización o en sus políticas para que el cambio y el desarrollo se refuerce mutuamente. El especialista ha de estar informado de la disponibilidad de un amplio conjunto de técnicas relacionadas con el desarrollo de los recursos humanos y de la organización, o con el mejoramiento de la productividad y el rendimiento. El desarrollo de los recursos humanos es un campo extremadamente amplio y en esta sección no puede examinar todos los métodos y técnicas utilizados.

Capacitación y perfeccionamiento del personal.

Un consultor en desarrollo de los recursos humanos puede actuar como un asesor sobre la manera de aumentar la eficacia de la capacitación y el perfeccionamiento del personal, o puede participar de modo directo en la preparación y realización de un programa de capacitación en la empresa. Los cometidos en este sector tienen por objeto responder a las preguntas siguientes:

- ¿Cómo puede establecerse una relación entre la capacitación y el perfeccionamiento del personal y las metas y los problemas de la organización y como se puede orientar esas actividades hacia el rendimiento?
- ¿Cómo pueden descubrirse las necesidades de formación de las diversas categorías del personal?

- ¿Cuáles deben ser el contenido, la metodología y la organización de los programas de perfeccionamiento del personal?

En algunos países los sindicatos han participado intensamente en el suministro de capacitación. Son un aspecto importante del desarrollo de los recursos humanos, aunque su importancia puede no ser idéntica en todas las culturas. El consultor debe poder explicar las consecuencias de la falta de una planificación de la carrera del cliente.

Aunque en muchas organizaciones no se pueda, o no sea conveniente, establecer un plan detallado de la carrera posible de cada individuo. Ha sido uno de los eslabones más débiles en los sistemas de gestión de los recursos humanos. Muchas pequeñas organizaciones no practican ninguna evaluación del rendimiento con carácter regular. Las organizaciones de tamaño mediano y grande han introducido planes estructurados de evaluación del rendimiento en la mayoría de los casos. Muchas intervenciones de consultoría en la esfera del desarrollo de los recursos humanos se refiere al desarrollo de la organización insistía en la aplicación de las ciencias del comportamiento para ayudar a las organizaciones a determinar, planificar y aplicar cambios en ellas.

Las intervenciones se concentraban en procesos orgánicos como la comunicación, la distribución de información, las

relaciones interpersonales, la formación de equipos, la utilización de reuniones o formas de resolver conflictos.

4.3.9.1. Hacia una organización de aprendizaje.

Un concepto eficaz que refleja el pensamiento contemporáneo acerca del cambio y las organizaciones, así como la experiencia reciente a varias empresas dinámica, es el de la organización de aprendizaje. Aporta una nueva dimensión a la estrategia empresarial y a la capacitación y el perfeccionamiento del personal. En lugar de hablar de una función de capacitación y perfeccionamiento separada, se considera toda la organización como un sistema de aprendizaje en donde los individuos aprenden de la actividad de la organización y de los acontecimientos que dan forma a su entorno. Sin embargo, estimular a los empleados a que aprendan no basta para transformarse en una organización de aprendizaje. En consecuencia las organizaciones de aprendizaje tienen las características siguientes:

- Se estimula el aprendizaje en equipo.
- Se utilizan diversas fórmulas para compartir la información y los resultados del aprendizaje individual y de grupo en toda la organización.
- Los gerentes y directores actúan como capacitadores e instructores y son los responsables de la transferencia de información.

4.3.10. Relaciones obrero- patronales.

Los consultores, sea cual sea su área de consultoría, deben tener siempre presente que sus recomendaciones pueden repercutir en las relaciones obrero patronales de la que se ocupan. Un consultor que establece y recomienda nuevos sistemas de remuneración debe ser consciente de las posibles obligaciones de negociación colectiva en el sector de las remuneraciones que no se pueden eludir sin nuevas negociaciones con el sindicato o con otros representantes de los trabajadores afectados. Dicho esto, es obvio que existe circunstancias en las que, y con sujeción a las cuales, sería sumamente inadecuado. Se da por supuesto que el consultor experimentado en administración de personal/ gestión de los recursos humanos y relaciones obrero-patronales se encuentra al tanto de las diversas obligaciones y restricciones jurídicas del país o de la región en que está actuando. Sin embargo, dada la universalización del mundo empresarial y de la profesión de consultoría, es muy posible que el consultor tenga necesidad de familiarizarse con la ley y la práctica de las relaciones obrero-patronales cuando actúe en país distinto al suyo.

La cuestión de la oportunidad y del umbral.

Se puede recurrir a un consultor porque ya existen problemas en las relaciones obrero-patronales, porque existen fuerzas internas o externas que es probable provoquen problemas o porque se requiere asesoramiento para la formulación o el replanteamiento de esas políticas relativas a las relaciones obrero-patronales. La reforma o el replanteamiento de esas políticas son particularmente pertinentes durante un periodo en que las industrias y organizaciones están cada vez más preocupadas por problemas de reestructuración.

En casi todos los casos en que se recurre a un consultor en relaciones obrero-patronales, una cuestión clave será la presencia o ausencia de representantes de los trabajadores, en particular de un sindicato de la organización o presente a ésta y, cuando existe un sindicato o cualquier otra forma de representación de los trabajadores, la índole y la función de esa representación. Una vez determinados el deber o la posibilidad de establecer una función para la representación de los trabajadores en el proyecto de consultoría, el consultor tendrá que entender la representatividad de ese sindicato, la índole de la dirección del orden o la representación de los trabajadores y la política interna y los centros de poder de ese órgano. Es muy posible que se pida a los consultores su participación en los proyectos de individualización sea implícita o explícitamente como parte del debilitamiento de la influencia del sindicato.

Los consultores deben estar en condiciones de ayudar al cliente a estudiar las ventajas y desventajas de la negociación colectiva y de la individualización (Milan, 2008). Un criterio esencial estriba en que la organización dispone de un enfoque plenamente desarrollado, coherente y solido con respecto a estas cuestiones: un buen consultor ayudará al cliente a elaborar ese enfoque.

4.3.10.1. Áreas principales de la consultoría relativa a las relaciones obrero-patronales.

Las cuestiones esenciales de las relaciones obrero-patronales de las que podría ocuparse el consultor suelen incluir algunas o varias de las siguientes:

- 1) Representación de los trabajadores. El asesoramiento sobre la manera de tratar con los representantes de los trabajadores en las relaciones cotidianas es a menudo un elemento de la consultoría. Puede tratarse de representaciones sindicales de dentro o fuera de la organización o representantes de los trabajadores previstos en la legislación o, menos frecuentemente, en contratos colectivos generales sobre los procedimientos, que son elegidos por todos los empleados de la organización. Ambas clases de representación de los trabajadores pueden coexistir en la misma organización si el alcance de la consultoría es más amplio. En esos casos el consultor debe mostrar suma cautela en sus

actos y consejos, al determinar cuáles asuntos, de haber alguno, se prestan a una interacción con uno u otro tipo de representación de los trabajadores. Cabe señalar a este respecto que, para agravar la complejidad de la cuestión, los representantes de los trabajadores participan de una u otra manera cada vez más en los problemas de mano de obra derivados de la reestructuración de las organizaciones; y, por supuesto, esa reestructuración puede ser en la actualidad un aspecto muy destacado de la consultoría de empresas.

- 2) Controversias y quejas. A un consultor se le puede pedir que analice la mecánica de la tramitación de las quejas de los trabajadores, con inclusión de asesoramiento sobre el establecimiento de procedimientos de tramitación de quejas, al mismo tiempo que asesora sobre otros procedimientos de solución de conflictos. En este sector, el consultor podrá tener que examinar el alcance del procedimiento propuesto.
- 3) Negociación colectiva. La importancia de esta cuestión dependerá en cierta medida del nivel en el que se lleve a cabo la negociación: para toda la industria para la industria en una región determinada para un grupo de empresas, o para una empresa individual. Cuando se lleve a cabo una negociación, oficial u oficiosa, en el plano en el que se plantea la consultoría, normalmente en nivel de la empresa y en la mayoría de los casos, cuando

existe alguna forma de representación de los trabajadores en la empresa u en el lugar de trabajo, se suele llevar a cabo cierta negociación en ese nivel, este aspecto de la consultoría adquiere mayor importancia. Se recurre a menudo al consultor para que desempeñe una o más de las tres funciones siguientes: promover los conocimientos especializados en los gerentes que se ocupan de la negociación, participar como miembro del equipo de la negociación del empleador y/o actuar como portavoz de la empresa en las negociaciones.

- 4) Consulta y cooperación entre la empresa y los trabajadores. Se puede pedir a un consultor que asesore sobre el mecanismo y los procedimientos de consulta y cooperación entre la empresa y los trabajadores en cuestión de intereses común como la productividad, la asistencia social y las instalaciones recreativas. Simultáneamente, el consultor debe procurar que se establezcan las distinciones adecuadas con el fin de no menoscabar el procedimiento de negociación colectiva al establecer planes de consulta y cooperación
- 5) Despido y pérdida del puesto de trabajo. Los principios y procedimientos de despido y pérdida del puesto de trabajo son cada vez más objeto de la consultoría. En este terreno, la libertad de acción de la empresa puede estar limitada por disposiciones legales o disposiciones convenidas en un nivel superior.

- 6) Posición de los empleadores en la consultoría tripartita. La posición que han de adoptar asociaciones de empleadores en las consultas tripartitas o bipartitas en el nivel nacional se puede determinar con ayuda de un consultor. Esos mecanismos consultivos, a veces especiales pero más frecuentemente de carácter permanente, existen en la mayoría de los países y se ocupan de cuestiones económicas y sociales amplias.

Ciertamente, conviene que los consultores que subrayen a sus clientes la importancia de esa aportación y participación en el establecimiento de la política en la asociación, puesto que las decisiones que emanan en última instancia de las consultas nacionales a menudo tienen una recuperación directa, y casi siempre por lo menos una repercusión indirecta, en el destino de la empresa.

4.3.10.2. Los sindicatos como cliente.

Aunque en general es la dirección de la empresa la que contrata al consultor, un cambio bastante reciente ha sido la prestación de servicios de consultoría sobre gestión a la mano de obra a los sindicatos y, en particular, a los funcionarios que redirigen los sindicatos. En alguno de estos casos, el consultor en relaciones obrero-patronales deberá prestar atención a las observaciones hechas en esa sección.

Importancia del marco jurídico.

Este marco presenta diferentes características en cada país y, a veces, en cada industria.

El marco jurídico puede reflejarse en normas sobre:

- El reconocimiento del sindicato y la obligación del empleador de tratar con el sindicato determinada.
- La representación de los trabajadores en el lugar de trabajo y la protección y facilidades que se han de conceder al sindicato y a otro representante de los trabajadores.
- Formas de participación de los trabajadores en la adopción de decisiones dentro de la empresa.
- La elaboración y el contenido de contratos individuales de empleo y su relación con cualquier contrato colectivo en vigor.
- Las normas jurídicas relativas a la determinación del empleo.

No siempre es evidente, pero sí necesario, que los consultores tengan en cuenta las prescripciones legales existentes al preparar las líneas de acción que recomendarán a sus clientes. Y cuando se planteen problemas jurídicos muy complejos, o tengan que resolverse durante la consultoría, podrían requerirse los servicios de un abogado competente especializado en derecho del trabajo, si el consultor no posee esta formación.

Disposiciones de los contratos colectivos.

El consultor en relaciones obrero-patronales debe estar también plenamente al tanto de las disposiciones pertinentes de los contratos colectivos vigentes que se aplican a la empresa de que se trate. Debe conocer no sólo las disposiciones de los contratos, si no también, en algunos casos, las posibles interpretaciones de las disposiciones que hayan sido objeto de los tribunales laborales, árbitros u otros órganos de decisiones. Las normas resultantes de las leyes y los reglamentos, o de los contratos colectivos, son solo dos de los conjuntos importantes de normas que ha de tomar en consideración el consultor en relaciones obrero-patronales (Milan, 2008).

Es esencial que el consultor esté al tanto de las costumbres, los usos y las prácticas que guardan relación con su consultoría, o que se esfuerza activamente por aprenderlos de ser necesario. Esto no significa en modo alguno que en ocasiones no esté justificado abandonarlos o modificarlos y el consultor puede estar en una buena situación para provocar los cambios adecuados en las prácticas relativas o relaciones de trabajo establecidas.

Interacción con los representantes de los trabajadores.

Es asimismo muy importante que el consultor se familiarice con la posición, perspectivas y preocupaciones del sindicato o de otro representante de los trabajadores que participaran en cualquier línea de acción que recomiende, ya que las reacciones del lado de los trabajadores serán determinantes en esas recomendaciones. Antes de iniciar contactos personales con esos representantes, el consultor debe, de acuerdo con el cliente, considerar que contactos, y con quien, resultarían adecuados antes y durante la elaboración de las recomendaciones. La delicadeza de los contactos entre consultor y los representantes de los sindicatos reside en sus repercusiones en la política sindical y posiblemente en una competencia por la dirección.

Al consultor le convendrá, no obstante, recomendar que se aproveche toda oportunidad de celebrar consultas constructivas entre la empresa y los representantes de los trabajadores. La cooperación o la aquiescencia del sindicato o de otros representantes de los trabajadores resultantes de estas consultas suele ser un factor fundamental del éxito o el fracaso de los esfuerzos del consultor.

Corresponde al proceso de consultor de la gestión del componente humano, que permite identificar las fortalezas y debilidades que tiene esta importante actividad, para realizar el diseño y estructuración de las mejores prácticas para ser

adoptadas por la organización y su cultura corporativa, facilitando el mejoramiento permanente de las relaciones Organización - Trabajadores - Organización. Este punto se sintetiza con la siguiente figura.

Ilustración 19: Diagrama de la gestión del capital humano.



Fuente: imágenes interactivas google.com

El capital humano entonces, en la Consultoría en la Gestión del capital Humano implica el análisis, diagnóstico e implantación de modificaciones en la estructura organizacional y en la aplicación de herramientas que faciliten el desarrollo de una organización

flexible y adaptable a los cada vez más acelerados ritmos de cambio.

A partir de un estudio sistemático y con metodologías probadas, desarrollando un diagnóstico que permite plantear las recomendaciones necesarias para ajustar la estructura y la capacidad directiva y operativa a la estrategia de su negocio. Además se enfoca en mejorar las herramientas gerenciales para: procesos de selección, evaluación, potenciación, capacitación y entrenamiento de personal.

De esta manera, evaluando las fortalezas y debilidades de su organización tanto a nivel de estructura, equipo directivo y equipo operativo como de cultura corporativa, se lleva a cabo un nuevo despliegue de los recursos humanos. En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal. Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.

1. En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.
2. Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica).
3. Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa).
4. Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística)".

4.4 La consultoría en la gestión de la calidad

El objetivo de un Sistema de Calidad es satisfacer las necesidades internas de la gestión de la organización. Por tanto va más allá de satisfacer los requisitos que impone el cliente. En la actualidad, los clientes demandan productos de calidad, y dado que existe una gran oferta, podrán elegir aquellos productos o servicios que más les satisfagan. Los fabricantes,

ante la escasez de su demanda particular, buscan diferenciar sus productos de los de la competencia.

En un principio, los fabricantes no necesitaban diferenciarse, por los clientes debían conformarse con la oferta existente, pero esta situación ya no es vigente, ahora se tiene acceso a productos y servicios de todo el mundo. Posteriormente los fabricantes buscaron diferenciarse mediante el precio, ya que pensaban que el cliente compraría siempre el producto más barato. Aunque esta situación se da aún en ciertos mercados, lo cierto es que el cliente ahora puede elegir y que lo hace normalmente en función de la calidad del producto, es normal que se compre productos a muy bajos precios pero de deficiente calidad y finalmente se vuelvan a adquirir productos de mejor calidad aunque a precios superiores.

La calidad es un concepto que está en la mente del consumidor y cada consumidor seleccionará el producto o servicio de su conveniencia según sus expectativas y necesidades.

Para lograr la satisfacción del cliente y lograr que se compren sus productos las empresas pueden trabajar por ensayo y error, rectificar los productos que son defectuosos y volver a buscar la satisfacción del cliente pero este esquema desgasta a la empresa porque el cliente pierde credibilidad del producto cuando debe repararse muchas veces.

En lugar de trabajar por ensayo y error las empresas pueden implementar sistemas de gestión de calidad que midan

continuamente la satisfacción del cliente, mejoren continuamente los productos y se reduzcan las pérdidas por reparación de productos y mala imagen por defectos de fabricación. Además de buscar la mejora de la calidad de los productos, los sistemas de gestión calidad a la larga reducen el costo real de producción. Veamos como: al aumentar la calidad del producto, su diseño y su facilidad de fabricación, el producto es más sencillo de producir y se desperdicia menos materia prima. Como consecuencia de ello, los costos de fabricación bajan. Además, al utilizar personal mejor capacitado, es más flexible y adaptable a las necesidades de la empresa. Se cree que la reducción en costos en la empresa puede ser del orden del 20 %. Esto permite mejorar precios y por tanto aumentar las ventas.

4.4.1. Estrategia

Si bien existen muchos modelos para implementar sistemas de gestión de la calidad el más reconocido y aceptado en el mundo es el que cumple con los requisitos de la norma internacional ISO 9001, debido a su amplia aceptación, los mercados nacionales y los internacionales prefieren a los productos de las empresas que cuentan con la certificación de calidad ISO 9001:2008.

Cabe mencionar que los órganos certificadores de la calidad en México, actualmente se encuentran procesando la norma ISO9001-2015 que sustituirá la 2008. Al respecto podemos

mencionar que en lo que corresponde al Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC) adquirió la metodología de Alejandro Kasuga; hijo del conocido Carlos Kasuga Osaka (presidente de la empresa Yakult); quien en su filosofía implementará indicadores que valoren el cambio de la cultura bajo las técnicas de 5`S y el cambio de la actitud de los participantes para que generen ideas creativas hacia el proceso de recertificación para la mejora continua de los organismos certificados.

En otro sentido podemos mencionar que los servicios de consultoría permiten que sus clientes logren la implementación de sus sistemas de gestión de calidad en tiempos razonables y costos accesibles.

Un sistema de gestión de calidad es un método de trabajo que asegura que los servicios prestados cumplen con unas especificaciones previamente establecidas en función de las necesidades del cliente. Un sistema de calidad identifica, coordina y mantiene las actividades necesarias para que los productos / servicios cumplan con los requisitos de la calidad establecidos sin tener en cuenta dónde estas actividades se producen. Un Sistema de Calidad coloca requisitos a las actividades y procesos que se realizan en la empresa y documenta cómo se realizan estas actividades.

El objetivo de un Sistema de Calidad es satisfacer las necesidades internas de la gestión de la organización. Por tanto

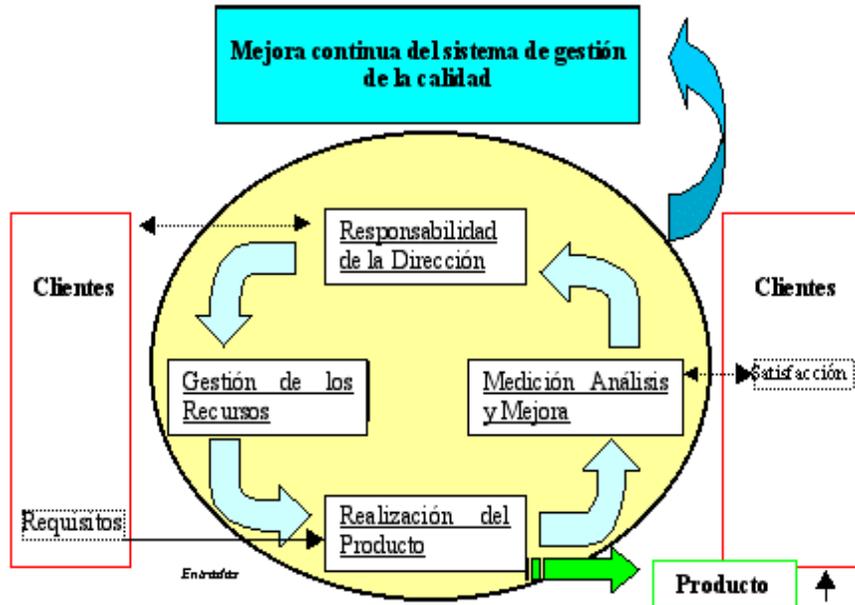
va más allá de satisfacer los requisitos que impone el cliente. Calidad y Gestión asesora en todas las fases (diseño, implantación, mantenimiento, formación outsourcing, mejora, simplificación,...) en sistemas de calidad, medio ambiente y prevención, incluyendo todos los referenciales sectoriales. La Gestión de la Calidad, colabora con las organizaciones a incrementar la competitividad y la satisfacción de sus clientes.

El asesoramiento en materia de calidad se basa, entre otros aspectos, en:

- La definición de políticas y estrategia centrada en los clientes y grupos de interés.
- Análisis y comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Soluciones en la gestión de los recursos humanos.
- Gestión de procesos.
- Establecimiento y entrenamiento de equipos de trabajo, de mejora y de procesos.
- Mediciones del progreso y de la calidad a través de Sistemas de Indicadores de Gestión y Cuadro de mando.
- En la realización de la actividad consultora, en la Gestión de la Calidad Total, diseñamos proyectos de trabajo ajustados a las características específicas de cada organización.

A continuación se muestra una figura que determina el proceso de la gestión de la calidad a través de tres fases: a) Clientes: la satisfacción del cliente es uno de los requisitos indispensables para iniciar la mejora continua; b) El proceso en sí que a través

de cuatro elementos se trabaja en la organización y c) la satisfacción del cliente como producto terminado del sistema de mejora continua.



Las tres fases están interrelacionadas entre sí. Giran constantemente mediante la revisión y control de auditorías internas o externas para validar con evidencias documentales que los procesos están debidamente requisitados.

4.4.2. Implantación del SGC

Para implementar un SGC en una PYME primeramente se deberán seguir estos pasos: Etapa inicial:

- a) Estudio y diagnóstico de la documentación y medios de los que dispone la empresa y establecer criterios por los que se quiere certificar.
- b) Formar y capacitar un grupo que funja como auditor interno y se asegure de documentar los procesos.
- c) Elaboración de documentación de procesos y procedimientos: manual que guíe todos los procesos.

Implantación:

- a) Utilizar la documentación en cada área y seguir los métodos escritos en el manual que es el pilar del SGC.
- b) Supervisión del desarrollo, adaptación, corrección y modificación a fin de sistematizar y estandarizar procedimientos.

Mantenimiento:

- a) Realizar auditorías periódicamente internas para ir mejorando y documentando los hallazgos.
- b) Contratar los servicios de un órgano certificador externo que audite los procesos y se asegure que la implantación está conforme al manual.
- c) Obtener el certificado y madurar los procesos en la mejora continua.

Existen sistemas de certificación y acreditación diversas que se enfocan al giro de la empresa. Por ejemplo en un negocio de laboratorio se deberán acreditar con las normas ISO 17025, ISO 17020 e ISO 15189; con giro sanitario o farmacéutico se implementan sistemas de gestión bajo la norma ISO13485 e

ISO15378 para apoyar a la empresa a desarrollarse en el mercado.

TAREA: Investiga qué negocios se acreditan bajo un sistema de gestión con la norma ISO22716, ISO22001, ISO14001 e ISO20001.

Responde:

1. Porqué es importante sistematizar los procesos en una empresa?
2. Cual es la diferencia entre un proceso y un procedimiento?
3. Implica esfuerzo extra para los trabajadores implementar un sistema de gestión de calidad?
4. Pueden participar los trabajadores en la implementación del SGC?
5. Qué diferencia hay entre la implantación de un SGC y la certificación de calidad?
6. Es necesario que la empresa cuente con clientes y proveedores certificados para que ésta pueda certificarse?
7. Cómo se valora si un SGC es realmente eficaz?
8. Normalmente cuanto tiempo tarda una empresa con un promedio de 30 trabajadores en certificarse?
9. Cómo se lleva a cabo la implantación de un SGC?
10. Porqué tener un SGC?

Ampliación de conceptos.

Describimos los términos siguientes para mayor claridad de la investigación.

Crystal Ball

Es una herramienta flexible, que puede aplicarse para resolver prácticamente cualquier problema en que la incertidumbre y variabilidad distorsionen las producciones de una hoja de cálculo. Oracle Crystal Ball es una aplicación que lleva la hoja de cálculo basada en modelos de predicción, previsión, simulación y optimización. Te da una visión sin precedentes de los factores críticos que afectan el riesgo.

La Programación Externa

Es una metodología de desarrollo de la ingeniería de software formulado por Kent Beck. Se diferencia de las metodologías tradicionales principalmente en que pone énfasis en la adaptabilidad que en la previsibilidad.

El proceso unificado de racionalidad

No es un sistema con casos firmemente establecidos si no un conjunto de metodologías adaptables al contexto y necesidades de cada organización.

MSF (Microsoft Solution Framework)

Es del tipo de metodologías ágiles, está enfocada a dirigir proyectos o soluciones de innovación, en ella no se detalla ni se hace énfasis de la organización ni el tamaño del equipo de desarrollo, está más bien centrada en la gestión y administración del proyecto para lograr el impacto.

JP

Es un proceso unificado de un marco de desarrollo de software que se caracteriza por estar dirigido por casos de uso centrado en la arquitectura y por ser interactivo e incrementar el financiamiento más conocido y documentado del proceso unificado de racional o simplemente RUP.

ISO 9000

La familia de Normas ISO 9000 se ha elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de calidad eficaces.

- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de calidad y de gestión ambiental.

ISO 22001

Es un estándar internacional que integra todas las actividades de la empresa alimentaria con los pre-requisitos y los principios del Análisis de Peligros y Puntos Críticos de control. La exigencia de HACCP converge así hacia la implantación de un sistema de gestión de la calidad en la totalidad de una organización. De esta manera la gestión de la calidad en las empresas alimentarias comienza en las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), sigue con el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) y finaliza en un sistema general, como es el caso de las normas ISO 9000.

4.5. Gestión Ambiental Empresarial

De acuerdo al diccionario enciclopédico Dominico la gestión ambiental es el conjunto de prácticas, procedimientos y procesos dirigidos a conocer, manejar y disminuir las incidencias negativas de los servicios y actividades de una empresa sobre las personas y el medio ambiente. Para este texto la Gestión

Ambiental es el conjunto de actividades, mecanismos, acciones e instrumentos, dirigidos a garantizar la administración. Es la Administración y uso racional de los recursos naturales mediante la conservación, mejoramiento, rehabilitación y monitoreo del Medio Ambiente, y el control de la actividad en esta esfera.

Las empresas tienen el compromiso de contribuir en este sueño. La producción más limpia, la aplicación continua de una estrategia integrada de prevención, dirigida a los procesos, productos y servicios para aumentar la eficiencia y reducir los riesgos a la vida humana y al medio ambiente son algunas de las acciones que pueden sugerirse en la gestión de la consultoría.

La Producción Más Limpia, significa integrar los objetivos ambientales al proceso de producción, logrando reducir los consumos de agua, materias primas y energía y eliminar los materiales tóxicos, obteniendo la empresa beneficios económicos considerables que pueden ser revertidos en aras de elevar el desempeño ambiental de la organización.

4.5.1. Objetivos de la gestión ambiental empresarial

Existen tres principales fines para la gestión del medio ambiente: el primero tiene que ver con la prevención de la contaminación; el segundo el uso eficiente de las materias primas, insumos y energía y el tercero incrementar la eficiencia económica y la

formación de una cultura ambiental. Además, constituye una herramienta para reducir los riesgos operacionales y humanos, entre otros.

4.5.2. Sistema de gestión ambiental

Es la parte del sistema general de gestión, que incluye la estructura organizativa, las actividades de planificación, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, realizar, revisar y mantener la política ambiental.

4.5.3. Beneficios del SGA

1. Identificar y reducir las acciones y riesgos ambientales propios de cada una de las actividades productivas que integran el proceso industrial;
2. Brindar las soluciones más adecuadas para la consecución de la reducción de los residuos sólidos, líquidos y gaseosos, así como los mejores medios para su reciclaje, disposición y/o eliminación final;
- 3- Identificar, cuantificar, controlar y solucionar los problemas en aquellos procesos productivos que generan residuos, mediante el monitoreo sistemático cualitativo y cuantitativo de fuentes, y efectos contaminantes mediante un programa integral que propicie la búsqueda de soluciones óptimas, ambiental y económicamente compatibles;

4-Involucrar a todos los trabajadores y a las comunidades localizadas dentro de las zonas de influencia de la industria en los programas de mejoramiento ambiental; entre otros aspectos. Las empresas u organizaciones que decidan implementar un Sistema de Gestión Ambiental, deberán concebir su trabajo por etapas:

1. Evaluación ambiental inicial de la organización.
2. Definición de la política ambiental de la organización
3. Establecimiento de objetivos y metas ambientales.
4. Formulación de un Programa de Gestión Ambiental o Plan de Acción.
5. Implementación del Programa de Gestión Ambiental o Plan de Acción.
6. Verificación y acciones correctivas.
7. Revisión y mejoramiento del SGA.

En América Latina y el Caribe, algunas industrias líderes, generalmente de gran tamaño y productividad, adoptan mecanismos voluntarios para superar las normas ambientales, como una forma de “posicionamiento” tendiente a incrementar la competitividad (Fernández-Busto, 2001).

4.5.4. ISO 14001

La familia ISO 14000 aborda diversos aspectos de la gestión ambiental. Proporciona herramientas prácticas para las empresas y organizaciones que buscan identificar y controlar su impacto ambiental y mejorar continuamente su comportamiento ambiental. ISO 14001:2004 establece los criterios para un sistema de gestión ambiental.

El talento humano especializado en la Consultoría e Interventora ambiental y forestal son unas de las habilidades que debe tener el consultor para asumir los compromisos y responsabilidades directas que implican la generación del cambio. La asesoría técnica especializada, la supervisión y el cumplimiento del marco normativo que regula las obras, proyectos o actividades ambientales, así como los controles y medidas de manejo contenidas en documentos tales como:

- Estudios de Impacto Ambiental
- Planes de manejo forestal
- Planes de Manejo Ambiental
- Planes de Contingencia
- Planes de Seguimiento, control y monitoreo
- Licencias, permisos, concesiones o autorizaciones.
- Evaluación Ambiental de Alternativas.

El compromiso ambiental de las empresas en cualquier sector económico además de representar un indicador de su

compromiso con la normatividad ambiental también significa una oportunidad de ampliar mercados y posicionar sus marcas ante la opinión pública y los consumidores.

Ilustración 20: Diagrama de etapas de implementación del SGA.



Fuente: imágenes interactivas de google.com

Evaluación del estado de implementación y cumplimiento frente a estándares internacionales y otros requisitos establecidos por partes interesadas.

4.6 Consultoría en gestión financiera.

En este sub-capítulo se toma el texto de (Milán, 2008), para determinar que todos los proyectos y misiones de consultoría entrañan el uso de datos financieros y contables, y todos los consultores de empresas, sea cual sea su esfera particular de especialización, tienen que ocuparse inevitablemente de cuestiones y prácticas financieras. Existen dos razones para ello. La primera es simplemente que las finanzas y la contabilidad aportan el idioma de trabajo de la empresa y es imposible analizar las actividades o los resultados de cualquier organización compleja sin hacerlo en términos financieros. La segunda razón es que existen vínculos estrechos y complejos entre la función financiera y todas las demás esferas funcionales.

El propósito del presente tema es concentrarse en los problemas especiales de la consultoría relacionados con esferas de decisión que tienen una índole específicamente financiera, como la estructura financiera de la empresa y el análisis de los proyectos de inversiones de capital, en lugar de utilizar la información financiera en general. Queda por ver si el consultor de empresas es la persona mejor calificada para ayudar a sus clientes en esta difícil esfera. Los gerentes que necesitan asesoramiento sobre asuntos financieros suelen recurrir en primer lugar a una empresa de contables independientes, que en muchos casos es la misma empresa que asume la

responsabilidad de comprobar los estados financieros de la compañía. El banco comercial de la empresa constituye otra fuente de asesoramiento financiero. En lo que concierne a la gestión de la liquidez y al control de los créditos, el asesoramiento del director del banco local puede ser muy útil, porque estará respaldado por un conocimiento especializado acerca de la situación financiera y de la solvencia general de los clientes efectivos y potenciales.

La función tradicional de los bancos comerciales ha consistido en actuar como agentes intermediarios en relación con los títulos valores, el asesoramiento en cuanto a las condiciones de la emisión y la prestación de servicios de garantía.

4.6.1. Evaluación financiera.

Al consultor le resultará difícil prestar asistencia a su cliente en la esfera financiera a menos que el propio cliente esté “financieramente alfabetizado”, es decir, que posea algunos conocimientos básicos de contabilidad y de la terminología y los procedimientos financieros, y sea capaz de utilizarlos en un análisis financiero sencillo. Sea cual sea el medio elegido para proporcionar instrucción al cliente existen ciertos elementos esenciales que es necesario abarcar y que constituyen, por tanto, los criterios básicos que el consultor deberá tener presentes para reunir un conjunto de material pedagógico.

4.6.2. Teneduría de libros.

El método convencional de la enseñanza de la contabilidad comienza con la teneduría de libros. Creer que para los directores y gerentes ésta es una tarea innecesaria y que requiere mucho tiempo. También se puede prescindir de los conceptos de “créditos” y “acuerdos”. No se debe hacer hincapié en cómo se obtiene la información financiera, sino en cómo se utiliza en las decisiones gerenciales. Contar con los libros financieros como son el balance, el estado de resultados, el flujo de efectivo y los reportes son evidencias que se deben conservar para la revisión pública de los órganos auditores gubernamentales durante un tiempo de 12 años anteriores al ejercicio fiscal.

4.6.3. Principios de contabilidad.

Existen algunos principios básicos de contabilidad que los clientes deben comprender porque los estados financieros no tendrán, de lo contrario, sentido. A continuación se indican los elementos esenciales:

- El concepto de valores devengados y las diferencias resultantes entre cifras “contables” y cifras de “flujo de efectivo”;
- El conservadurismo y la regla de “valoración por costo mínimo”;
- El concepto de adeudos sin movimiento de efectivo (depreciaciones y amortizaciones);

- La distinción entre la empresa (sociedad) como “entidad jurídica” y sus propietarios.

4.6.4. Estados financieros.

Por supuesto, el cliente debe estar familiarizado con los componentes básicos de un informe financiero. La comprensión de un balance es importante. El consultor debe buscar material que no sólo atribuya “igual tiempo” al análisis de la cuenta de resultados, sino también reunir luego información de ambos documentos para producir un análisis “de fuentes y usos de los fondos”.

4.6.5. Análisis de relaciones.

El problema consiste en que existen tantas y tantas variaciones entre ellas, que el cliente puede sentirse totalmente confuso. Sin embargo, aunque unas pocas relaciones puede bastar, su lista debe incluir relaciones o razones representativas de las cuatro esferas siguientes:

- Razones relativas a la liquidez, o capacidad de la empresa para pagar sus facturas cuando llega su vencimiento.
- Las razones relativas a la eficiencia gerencial expresadas en cifras o volumen de negocios.
- Las razones relativas a la estructura del capital: las proporciones relativas de la deuda y los fondos propios.

- Por último, las razones o relaciones más importantes de todas, que son las que miden la rentabilidad.

Existen casos en que el cliente prefiera que el consultor realice la evaluación financiera realizada por el propio cliente. El consultor debe también aprovechar esas oportunidades para mejorar la competencia del cliente con respecto al análisis financiero básico.

4.6.6. Gestión del capital circulante

La mayor parte de las teorías financieras actuales se basan en la hipótesis de que el objetivo subyacente de todas las decisiones financieras debe ser elevar al máximo la riqueza a largo plazo de los accionistas: opinión que ha conducido a la preocupación por la formulación de modelos destinados a determinar el valor de los títulos financieros en condiciones de “funcionamiento eficaz del mercado” que en la actualidad domina las obras sobre la materia.

4.6.7. Definiciones de capital circulante

Los contables definen el capital circulante en términos contables como la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. La liquidez la capacidad para satisfacer las obligaciones y pagar las facturas se deriva de la disponibilidad de efectivo. El criterio adoptado aquí se basará en las corrientes de efectivo más que los conceptos contables y uno de los

servicios más útiles que puede prestar el consultor consiste en enseñar a su cliente a pensar, y a planificar, en términos de corriente de efectivo.

4.6.8. El capital circulante y el ciclo de explotación.

Todo fabricante tiene un “ciclo de explotación”, en que los materiales se compran. El efectivo sale de la organización cuando se realizan compras y regresa a ella cuando se cobran las cuentas por cobrar.

Uno de los factores que el consultor debe recordad a este respecto es que los cambios que entrañan esas mejoras en la utilización del efectivo se producen con tantas probabilidades en la producción en otras esferas de explotación como en las esferas puramente “financiadas”.

Las mejoras en el control de las existencias que conducen a una reducción de los niveles mínimos de existencias y las mejoras en el control de la calidad que producen una disminución de desperdicios y desechos reducirán la cantidad de efectivo inmovilizado con la misma eficacia que una mejora que una mejora en el cobro de las cuentas por cobrar o una aceleración en la transferencia de fondos de emplazamientos remotos a una cuenta de concentración central.

4.6.9. Administración del efectivo.

El consultor puede desempeñar un útil papel también aquí, sin embargo, ayudando a su cliente a evaluar el extraordinario conjunto de diferentes combinaciones que los bancos ofrecen en lo que se refiere a concentración de las operaciones bancarias, sistemas de recaudación de cajas con llaves, desembolso a distancia, etc. Y a hallar una solución adecuada a las necesidades de su cliente.

4.6.10. Estructura de mercados financieros.

Toda la organización comercial necesita disponer de una base de capital adecuada para apoyar sus actividades. Además, para disponer de un capital adecuado, la empresa debe contar con una estructura de capital apropiada: la mezcla correcta de capital propio y deudas. La inversión radica en un exhaustivo y efectivo análisis con apoyo de las finanzas corporativas para encontrar el grado de liquidez, la tasa interna de retorno, y los índices de riesgo en los que puede participar.

4.6.11. Determinación de una estructura de capital

La gestión de la estructura de capital de una organización entraña, en realidad, un proceso de decisión en dos etapas. La primera tarea, cuando se propone cualquier nueva operación financiera, consiste en revisar la estructura de capital actual de la organización en cuenta con las políticas de la dirección. Este

análisis permite decidir si se ha de buscar un nuevo capital propio o una deuda adicional. No obstante, en la primera etapa del proceso examen de la situación financiera general para decidir qué tipo de fondos se han de obtener la ayuda del consultor puede ser inestimable.

4.6.12. Utilización de los fondos adeudados.

Las ventajas de utilizar fondos adeudados son enormes: unas cantidades juiciosas de fondos adeudados aumentan los beneficios de la acción ordinaria gracias al “efecto de palanca” y al hecho de que los cargos en concepto de intereses son deducibles de los impuestos, lo que reduce relativamente el costo neto de tomar fondos de préstamo. En la mayor parte de los casos, el consultor se enfrentará con una ardua tarea en esta esfera. Tendrá que “reeducar” a sus clientes para que abandonen las reglas empíricas y convencerlos de que una empresa para utilizar la deuda depende de su capacidad para servir esa deuda: satisfacer todos los cargos en concepto de intereses y los reembolsos del principal a su vencimiento.

El periodo de rápido crecimiento de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) de 1985 a 1989 se caracterizó por un aumento sin precedentes de la deuda de las empresas y de los consumidores, particularmente en los Estados Unidos, el Japón y el Reino Unido.

Un factor particular que afectó al Reino Unido fue que la privatización dio origen a grandes emisiones de títulos, todos ellos a un precio un tanto inferior a su valor, que tendieron a expulsar del mercado de acciones a los emisores de las empresas.

4.6.13. Fusiones y adquisiciones.

Las fusiones entre empresas a la adquisición de una empresa por otra parte aportan muchas oportunidades para el trabajo de consultoría. Normalmente el consultor tendrá por cliente a la empresa adquiriente o a la empresa adquirida, pero en algunos casos de “fusión amistosa” puede asesorar a ambas organizaciones. Se puede invertir o financiar con empresas que se encuentran en problemas contables o financieros y se podrá adquirir una oportunidad de compra.

4.6.14. Valoración de la empresa.

Existen en esencia cuatro métodos para evaluar una empresa en marcha. El valor se pueden basar en:

- El precio actual de mercado de las acciones ordinarias de la empresa;
- El valor de mercado de los elementos del activo;
- Las ganancias futuras capitalizadas, y
- El valor de “reposición” o “duplicación” que entrañan un intento de calcular el costo de crear una organización

análoga a partir de la nada en lugar de efectuar la adquisición.

4.6.15. Métodos de pago.

La elección del método de pago se ha de utilizar al hacer la adquisición es una cuestión sumamente compleja que exige conocimientos especializados de los mercados financieros y una pericia especial para determinar las consecuencias fiscales del método empleado. La transacción se puede efectuar a un precio fijo o utilizarse un pago de escala móvil en función del rendimiento futuro.

4.6.16. Métodos de control.

Cuando la organización cliente se ha ido expandido sistemáticamente por medio de adquisiciones y cuenta ahora con numerosas empresas subsidiarias y filiales, surge la importante cuestión de saber cómo se han de controlar esas actividades.

A los equipos de gestión designados para administrar las actividades de las empresas subsidiarias se les asignan objetivos de rendimiento en términos financieros, en particular de rendimientos de sus inversiones.

4.6.17. La financiación y la explotación: análisis de las inversiones de capital.

La mayor parte de las organizaciones empresariales suelen generar más propuestas de inversiones de las que pueden inmediatamente financiar. Por consiguiente, requieren un método sistemático para calcular los atractivos económicos de esas propuestas de inversión y clasificarlas por orden de preferencia con el fin de que los fondos disponibles se destinen a las inversiones más productivas.

4.6.18. Elección entre los métodos analíticos.

El primer cometido del consultor es persuadir al cliente de que métodos anticuados y simplistas de evaluación de las inversiones, como el simple análisis de la tasa de rentabilidad o el principio de los “años de amortización”, son pocos satisfactorios y producen resultados erróneos. La selección del método analítico y de un criterio de decisión, sin embargo, en modo alguno resuelve todos los problemas que se plantean en esta esfera.

4.6.19. Análisis de sensibilidad.

La solución más satisfactoria consiste en adoptar un método de análisis de sensibilidad. Los proyectos que se consideran importantes, pero que también entrañan cierto grado de incertidumbre, deben ser modelados (simulados), para que el

modelo se pueda repetir muchas veces con valores diferentes de las variables esenciales.

4.6.20. Sistemas de contabilidad y control presupuestario.

Se puede pedir a los consultores financieros que ayuden a sus clientes a establecer sistemas de contabilidad por medio de los cuales se registren, recopilen y clasifiquen diversas transacciones, se escriban en los diversos libros mayores y de otro tipo de contabilidad y por último se utilicen para preparar los estados financieros oficiales de la organización. No obstante, este es un trabajo propio de contables calificados y los consultores que no son contables recomendarán a sus clientes que obtengan la asistencia profesional adecuada en esta esfera.

4.6.21. Sistemas presupuestarios frente a sistemas contables.

Es muy probable que los consultores que participan en actividades generales de <<servicios de gestión>> sean solicitados para que presten asistencia en la concepción de sistemas presupuestarios, más que sistemas contables regulares.

El sistema presupuestario y de control debe ajustarse a cada organización individual en lugar de comprarse ya confeccionado y, por consiguiente, diferirá de una empresa a otra. Para la mayor parte de las empresas manufactureras, el sistema incluirá los siguientes componentes:

- Un plan de beneficios
- El presupuesto de inversión de capital
- Los presupuestos de salarios y sueldos
- Los presupuestos de compras y los procedimientos de control de inventarios
- Los presupuestos del costo directo de fabricación
- Los presupuestos de gastos generales
- Los presupuestos de ventas, comercialización y promoción
- Los presupuestos de contratación y capacitación
- El presupuesto de caja general

La mayor parte de estos presupuestos se clasificaran además por divisiones y departamentos, reflejando la estructura de la empresa.

4.6.22. Control presupuestario.

El consultor ha de tener presente los múltiples objetivos que sirven de base a cualquier sistema de control presupuestario y que son los siguientes:

- Que los gastos de fondos y las asignaciones de recursos resultantes de decisiones en las diversas esferas de explotación no alcancen un total general que imponga una tensión inaceptable a la estructura y los recursos financieros de la empresa
- Que todas las partidas de ingresos y gastos se planifiquen y coordinen para garantizar una posible

corriente de ganancias y flujos de efectivo, así como la liquidez de la organización.

- Que todas las partidas reales de ingresos, costos y gastos se puedan vigilar y comparar con los niveles presupuestarios, y que las variaciones se entiendan y corrijan.

El consultor debe ser plenamente consciente de que la concepción de un sistema de control presupuestario y de información para la gestión entraña mucho más que la especificación de los presupuestos que se necesitan y la frecuencia con que se deben preparar.

4.6.23. Contabilidad de la inflación.

El aspecto de la inflación que ha sido más ampliamente debatido en los círculos mercantiles es su repercusión en las ganancias declaradas. La contabilidad convencional permite solo utilizar el cálculo de las ganancias de la explotación el valor de compra original de los bienes de capital y de las partidas de inventario. La cifra de los beneficios resultantes es, por tanto, considerablemente exagerada debido a que el cálculo de los beneficios no ha tenido en cuenta de manera adecuada la reposición de las existencias o la sustitución de los bienes de capital deteriorados o desgastados. El método de << costo de sustitución >> o << costo corriente >> necesita hallar el costo corriente en el mercado de un equipo análogo al que se está utilizando o utiliza este precio corriente del mercado como base

para la depreciación. Con el método alternativo del <<ajuste de índices>> o << poder adquisitivo corriente>> se mantiene el precio de compra histórico como base, pero se multiplica ese precio histórico cada año por un factor deducido del índice de inflación para obtener una nueva base de depreciación.

4.6.24. Operaciones financieras en situación de inflación.

Una gestión exitosa en condiciones de inflación elevada no depende simplemente de que se modifiquen los procedimientos contables. Se han de tomar medidas prácticas. El consultor puede prestar servicios a sus clientes en muchas esferas, sobre todo en las siguientes:

- La elaboración de previsiones sobre la tasa de inflación
- La incorporación de las previsiones de inflación a los procedimientos de planificación estratégica de la empresa
- La modificación de los procedimientos de análisis de la inversiones de capital para tener explícita y sistemáticamente en cuenta las previsiones de inflación
- El examen de los procedimientos de gestión del capital de explotación
- El reconocimiento de la estrecha relación que existe entre las tasas de inflación y los tipos de interés
- Una constante insistencia en la estrecha relación que existe entre las tasas de inflación y los cambios en el valor de las monedas en los mercados de divisas.

Las operaciones transfronterizas y la utilización de los mercados financieros externos.

Cuando la empresa cliente está participando en alguna forma de operación trasfronteriza, sea vendiendo sus productos o servicios en países extranjeros o comprando alguno de sus propios materiales a abastecedores extranjeros, surgen varias complicaciones adicionales de importancias. Los directores de empresas no están familiarizados con muchas cuestiones que se plantean. La financiación internacional es, por lo tanto, una de las esferas en que al consultor le resulta fructífero adquirir conocimientos.

Las dificultades más importantes que se plantean en esta esfera se pueden agrupar bajo tres encabezamientos, a saber:

- Determinación de los compromisos en divisas
- Técnicas y decisiones de cobertura
- Utilización de los mercados monetarios y de capitales extranjeros

4.6.25. Determinación de los compromisos en divisas.

Muy pocas empresas participantes en el comercio transfronterizo pueden facturar sus productos y comprar sus suministros importados totalmente en su moneda nacional. Cuando las ventas se facturan a una moneda extranjera, o la empresa contrata para comprar partidas cuyos precios se fijan en una moneda extranjera, existe un compromiso de divisas.

Muchas empresas no pueden determinar la medida exacta de sus compromisos y el consultor puede ser de considerable ayuda en este terreno. En muchas empresas la confusión surge del hecho de que existen tres categorías separadas de compromisos en divisas (problemas de conversión de moneda, el riesgo de la conversión y riesgo económico) El consultor ha de entenderlas todas y poder ayudar a su cliente a reconocerlas, determinando su importancia relativa y decidiendo que medidas ha de adoptar al respecto.

4.6.26. Técnicas y decisiones de protección.

Una vez que se han determinado los riesgos de la conversión de monedas, el paso siguiente consiste en decidir si se deben tratar de <<compensar>> o <<cubrir>>; y, en caso afirmativo, como se hará esto. Muchas empresas se dirigen a sus bancos comerciales en busca de asesoramiento. El director del banco local, sin embargo, probablemente no tiene experiencia ni una información especial en la esfera de la gestión de divisas. En consecuencia, es probable que su asesoramiento sea muy conservador.

El servicio más importante que el consultor puede prestar en esta esfera consiste en mostrar al cliente que no existen reglas de oro sencillas o fórmulas mágicas disponibles y que las operaciones en divisas requieren un análisis y un proceso sistemático de adopción de decisiones. Los pasos necesarios son los siguientes:

1. Determinar los compromisos globales en divisas y hacer una distinción entre los diferentes tipos de riesgos
2. Evaluar esas situaciones de riesgos teniendo en cuenta las mejores previsiones disponibles con respecto a los movimientos de los precios de las divisas y decidir si existe un grave riesgo que puede producir pérdidas de conversión de monedas.
3. Considerar la posibilidad de cubrir los riesgos por medios prácticos, más que puramente financieros.
4. Si no es posible una cobertura operacional y se tiene que utilizar alguna forma de operación financiera, la cuestión siguiente consiste en saber si el riesgo es tan grave para requerir una cobertura del 100 por cien o si es aceptable una cobertura parcial.
5. El paso siguiente consiste en obtener de los bancos la mejor cotización posible para una transacción <<a plazo>> y compararla con las previsiones de la dirección acerca de lo que podría suceder con el tipo de cambio al contado.
6. El consultor descubrirá que muchas empresas clientes, incluidas algunas que han estado recurriendo con regularidad a los mercados a término con fines de cobertura y que se consideran muy al tanto de esta esfera.
7. A partir del año 1982, se ha venido estableciendo otro método bastante diferente de cobertura de la conversión de divisas en forma de una opción de cambio.

8. Muchos directores de finanzas siguen sin entender todavía muy bien la forma de la opción y algunos la consideran un instrumento exótico que solo puede ser utilizado por los <<científicos de los cohetes>> que poseen conocimientos superiores de matemáticas.

4.7 Consultoría en la gestión de la producción, comercialización y distribución.

La consultoría relativa a las actividades de comercialización del cliente difiere en varios aspectos de la relativa a las demás funciones. En la comercialización, la empresa se encuentra en contacto con entidades externas (competidores y clientes) que tienen una existencia independiente. Una de las paradojas de la función de comercialización es que cuando se trata de examinar de cerca tiende a desaparecer, como una corriente de agua que sigue su curso bajo tierra. La función de comercialización se aplica primero al nivel más alto de la empresa, en su formulación de una estrategia general. Luego vuelve a aparecer en la organización y gestión de las diversas actividades relacionadas con el mercado: ventas, publicidad, desarrollo de productos, estudios de mercado, etc.

Por consiguiente, una tarea de consultoría que abarque la función de comercialización suele transformarse en dos tareas distintas, una en el nivel de formulación de estrategias y otra en el nivel de actividades o de ejecución.

Este tercer tipo de es el estudio de mercado, el estudio de las perspectivas y resultados de los productos de una empresa en el mercado. Los consultores de estudio de mercado no realizan necesariamente consultorías sobre gestión de la comercialización, pero sus conclusiones pueden afectar en particular a la dirección estratégica. Sin embargo, las tareas de consultoría en la esfera de la gestión de la comercialización puede entrañar algunos estudios de mercado, para verificar (o invalidar) las hipótesis del cliente acerca de la imagen de su empresa, la índole de sus clientes, etc.

La tecnología de la información, basada en la conexión de procesadores por una red telefónica o por otro medio, está ahora firmemente asentada en muchas esferas de la comercialización y la distribución, y es probable sea explosivo. Sus efectos han sido profundos y la consultoría de comercialización que no se mantenga al corriente de la evolución en esta esfera quedara rápidamente obsoleta.

4.7.1. El nivel de estrategia de comercialización.

Las decisiones estratégicas relacionadas con la comercialización tienen repercusiones de gran alcance para la empresa en conjunto y para la gestión de funciones particulares, como la producción, el desarrollo de productos o el control financiero. Un punto de partida útil consiste en clasificar la orientación del cliente con respecto al mercado. Cabe clasificar las empresas en tres categorías: orientadas hacia el producto,

orientadas hacia la producción y orientadas hacia el mercado. En una empresa orientada hacia el producto, se hace hincapié hacia el propio producto, mientras que en una empresa orientada hacia la producción las consideraciones dominantes en lo que respecta al diseño o modificaciones al producto son las de facilitar o abaratar la producción o aumentar su capacidad. En ambos casos se ignoran o suprimen las consideraciones de mercado. Por otro lado, en una empresa orientada hacia el mercado, las decisiones se basan en el análisis de las necesidades y demandas del mercado. El objetivo consiste en aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece.

Hablando en sentido figurado, la dirección de la empresa se plantea las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los problemas de nuestros clientes que nuestros productos (o servicios) pueden resolver con costo más barato o mejor de otros abastecedores?
- ¿Quién tiene estos problemas, además de nuestros clientes actuales?
- ¿Cuáles son las circunstancias particulares de nuestros clientes, reales o potenciales, que sugieren modificaciones de nuestros productos, condiciones de entrega, servicios de posventa, etc.?
- ¿podemos ofrecer una solución eficaz y posible del problema y seguir obteniendo un beneficio aceptable?

La idea de centrar la reflexión en la aportación de soluciones a problemas es muy útil en la comercialización. Ayuda considerablemente a descubrir nuevos mercados, a hallar nuevos productos para los mercados existentes, nuevos clientes para los mercados existentes y, lo que es más importante, a descubrir una competencia potencial y quizá insospechada.

Otro tema importante es el del “mercado mundial”. La producción para un mercado mundial permite hacer importantes economías de escala, en competencia para un mercado nacional, e incluso con las empresas transaccionales que adoptan a sus productos a lo que creen son las preferencias nacionales. La comercialización es ahora más escueta y ajustada.

4.7.2. Análisis de la estrategia de comercialización.

Como los productos de la empresa son el eje de toda estrategia de comercialización, el primer paso en todo trabajo de comercialización debe consistir en analizar toda la gama del producto del cliente, comprobando si los productos:

- 1) Dan respuesta a los problemas del consumidor.
- 2) Se apoyan mutuamente.
- 3) Pueden modificarse para resolver los problemas de los consumidores o de mercado.

Con todo, los consultores deben prestar atención al producto “singular”, que figura en la gama por que se ajusta a las

instalaciones de producción, pero requiere un conjunto diferente de clientes y entraña, por tanto, unos esfuerzos de venta desproporcionados con relación a sus ventas potenciales. Como cada producto del que se mantienen existencias requiere espacio y dinero en efectivo, la búsqueda de oportunidades para eliminar los productos de venta lenta, puede ser igualmente beneficiosa para reducir los costos y mejorar los beneficios. Uno de los aspectos interesantes señalados por diversos estudios durante los recientes periodos de depresión fue de la calidad de los productos y la seguridad de la entrega (suministro) se percibía en general como más importantes que el precio, especialmente por parte de los compradores industriales.

Si un consultor en comercialización descubre que los precios son establecidos por decisiones unilaterales de los contables, tendrá interés en examinar en qué medida eso influye en la comercialización y en el volumen de las ventas. Esto puede conducir a una revisión de la política de precios, con inclusión del establecimiento de nuevos procedimientos para fijar los precios en la organización cliente.

Otro sector problemático que ha de examinar la dirección superior es la imagen pública de la empresa, es decir, la opinión que los clientes actuales y lo que es más importante potenciales, tienen de la empresa. Cuando el consultor sospecha que existe una discrepancia entre las imágenes interna y externa de su cliente, debe investigar esta posibilidad a fondo. La forma de abordarla dependerá de la estrategia del consultor. Modificar la

imagen de la empresa es una decisión difícil de tomar; los argumentos a favor del cambio de ben ser muy contundentes.

4.7.3. Concentración en la venta al por menor.

Las tendencias hacia la concentración, manifiestas desde hace muchos años en la venta al pormenor de alimentos, se están intensificando y extendiendo a otros productos. Esta tendencia influirá cada vez de manera más profunda en la comercialización de estos productos.

- 1) Las empresas principales utilizan obviamente su valor adquisitivo para obtener los mayores descuentos posibles: esta tendencia se reforzara a medida que los almacenes luchan por obtener una mayor participación en el mercado de compras central.
- 2) Los principales minoristas trataran de influir en las campañas de publicidad del fabricante y de participar en ellas.
- 3) Las técnicas de venta han cambiado. Una parte importante del papel de los vendedores que tratan con las empresas independientes y pequeñas cadenas de almacenes consiste en “tomar los pedidos” y la función efectiva de la comercialización es relativamente limitada. Esto requerirá que los representantes adquieran la capacitación correspondiente si quieren desempeñar su función en esas negociaciones.
- 4) La extensión de “marcas propias” y “denominaciones genéricas” significa que en muchas líneas de producción

los minoristas importantes están compitiendo, en efecto, directamente con los fabricantes en el terreno que ellos eligen.

- 5) Están proliferando nuevas formas de comercio al por menor que reflejan la mayor especialización de la comercialización.

En el otro extremo de la escala, para poder sobrevivir muchos pequeños minoristas de alimentos se ven obligados a transformarse en almacenes de productos de uso corriente. Estas tendencias están influyendo, y seguirán influyendo, en las estrategias de comercialización y generales de todas las empresas afectadas y el consultor en comercialización debe asegurarse de que está al tanto de ellas y de los efectos que producirán para asesorar adecuadamente a sus clientes. Convendría examinar la práctica consistente en resarcirse de los descuentos aplicados para los grandes clientes cobrando precios elevados a los clientes pequeños. Esto acelera su desaparición y contribuye a que el fabricante dependa cada vez más de unos pocos clientes importantes, quienes pueden retirar sus productos y hacerlo quebrar en unos pocos meses.

4.7.4. Actividades de comercialización.

Diferentes empresas tienen diferentes ideas acerca de que actividades forman parte de la función de comercialización y cuáles no. Casi todas las empresas consideran que la venta, la publicidad, la promoción, el trato con los distribuidores, el

embalaje, el diseño del envase, el desarrollo de nuevos productos y los estudios del mercado incumben la responsabilidad del transporte y el almacenamiento de los productos acabados (su distribución física). Por ejemplo, se conoce el caso de una empresa canadiense que durante dos años puso en práctica las medidas recomendadas en el informe de un consultor respecto de conseguir un almacén intermedio de almacenamiento y distribución, con lo que la empresa podría ahorrar unos dos millones de dólares al año.

El simple motivo de ello era que nadie supo decidir a qué departamento le correspondía el funcionamiento del almacén propuesto. Si el consultor encargado de la comercialización detecta un caso de este tipo, convendría que consultara a su supervisor, porque la vaguedad de una organización en estas esferas puede retrasar los progresos de la tarea muy sustancialmente.

4.7.5. Gestión de ventas.

Las actividades de consultoría en este sector son sencillas. Se ha de verificar sobre todo si los vendedores tienen la capacitación y motivación adecuadas, así como la forma en que comparten su tiempo de venta efectivo entre los clientes existentes y los potenciales y entre cuentas grandes, medianas y pequeñas. Otro aspecto que se ha de verificar consiste en saber si la publicidad del cliente se está utilizando para aumentar la eficacia de los vendedores fomentando la

curiosidad y el interés de los vendedores. Este interés facilita la obtención de una cita y ayuda a que las entrevistas comiencen bien. Este aspecto de la publicidad es parcialmente importante en la comercialización de productos industriales. El proceso de gestión de las ventas debe diversificarse y hacerse más complejo al mismo tiempo que se producen estos cambios en el mercado.

4.7.6. Publicidad y promoción.

Normalmente el cliente y el consultor puede tener un buen asesoramiento sobre estas actividades remitiéndose a una agencia de publicidad, pero en ocasiones puede surgir una situación en que los responsables de la publicidad y la promoción estén poco inspirados, tanto del lado del cliente como de la agencia. El consultor debe verificar que la función de la publicidad y la promoción el programa de la comercialización del cliente se han estudiado a fondo y que son compatibles con el tipo de producto que se está vendiendo: por ejemplo, una publicidad equilibrada para mercancías de venta fácil ayuda a los vendedores de productos industriales o crea imagen con respecto a los productos de prestigio.

4.7.7. Canales de distribución.

La tendencia hacia la concentración en la venta al pormenor de artículos de consumo está acompañada de cambios correspondientes en las estructuras de distribución de esos

productos, al ser sustituido el fabricante cada vez más por el minorista como el “capitán de la cadena”. En los países en desarrollo, este aumento en la concentración minorista se está dando también, aunque hasta ahora no ha alcanzado una base tan alcanzado como en los países desarrollados. Esto puede verse al deseo de los directores comerciales de mantener un escrito de control, que es probable que resulte excesivamente costoso, a menos que el fabricante tenga una amplia gama de productos. El consultor debe poder evaluar los costos de esas opciones.

4.7.8. Desarrollo de nuevos productos.

Este es un proceso en gran parte interdepartamental, relacionado con la estrategia general, la comercialización, la I y D, la ingeniería, la producción, las finanzas, las ventas, etc. La información acerca del volumen del mercado potencial, los productos competitivos, las relaciones posibles de los competidores, los precios, la forma en que los clientes utilizaran el producto y hasta los niveles de pericia que el personal de los distribuidores es capaz de dedicar a la prestación de servicios a las reparaciones, que debe poderse analizar y evaluar desde la introducción del producto, si se quiere que el trabajo de diseño comience en la buena dirección. El desarrollo de nuevos productos es una función vital por que el futuro de la empresa reside en esos nuevos productos o servicios.

4.7.8. Embalaje.

El diseño del embalaje estructural y gráfico es parte intrínseca del diseño de un nuevo producto y se suele subestimar su importancia, en particular en el caso de los productos de fácil consumo. El embalaje suele utilizarse, como sucede con los limpiacristales en recipientes rociadores, para facilitar la comodidad de uso, lo que da, por lo demás, cierta competitividad a productos indistinguibles. Esta es una forma indispensable de atraer la atención de los clientes en las artesanías repletas de los supermercados, sobre todo en los productos dietéticos y de belleza que ofrecen también al diseñador talentoso la posibilidad de crear la imagen de una nueva marca coherente concibiendo un “conjunto equilibrado” de contenedores para una gama de productos.

4.7.9. La consultoría en las empresas comerciales.

Una variación rápidamente creciente sobre este tema, consiste en que los países desarrollados exportan tecnologías manufactureras a los países en desarrollo y los productos manufacturados se desplazan en otra dirección. Esto conduce a cambios correspondientes en la consultoría en la esfera de la comercialización, dado que a los consultores de otros países receptores en relación con las actividades propuestas de transferencia de tecnología por medio de empresas mixtas u otros acuerdos, y a los consultores de países en desarrollo de les pide que evalúen los mercados de otros países desarrollados

para los productos manufacturados y que establezcan cauces adecuados de comercialización.

Además de estas nuevas tendencias de la comercialización internacional, al consultor se le puede pedir también que asesore sobre la forma más tradicional de las exportaciones. Esta difiere de la comercialización internacional en grado más que en tipo, y las principales diferencias consisten en las complicaciones de papeleo necesario y las dificultades adicionales que plantea trabajar con distribuidores en un país lejano.

4.7.10. Distribución física.

La distribución física está pasando por fin a ser considerada como una actividad separada, que representa una parte secuencial de los costos totales de una empresa. Las complicaciones que surgen en esas tareas procederán de tres fuentes.

- ✓ Existe el problema del establecimiento de una clara definición de la autoridad y las responsabilidades del director de distribución.
- ✓ Son muy pocas empresas que disponen de sistemas de contabilidad de costos centrados en la presentación de informes sobre los costos de la distribución física, de modo que la tarea del consultor tendrá que ampliarse para incluir los cambios en la contabilidad de costos.

- ✓ Todavía no existen algoritmos que puedan utilizarse de manera adecuada en la planificación de la distribución física, para calcular como llegar a los costos globales mínimos.

Los programas de simulación realizados con computadoras alivian este problema y la disponibilidad descentralizada de computadoras puede contribuir a que estos programas pasen a ser parte de los dispositivos regulares de la gestión de la distribución física.

4.7.11. Relaciones públicas.

Esta es una esfera que al mismo tiempo forma parte de la comercialización, en el sentido de que es un componente del proceso global de comercialización, y trasciende la comercialización en el sentido de que no guarda relación únicamente con los clientes de la empresa, sino con un círculo mucho más amplio que incluye y el público en general, los organismos públicos reguladores, los accionistas y los propios empleados de la empresa. Los gastos en relaciones públicas han aumentado en forma espectacular estos últimos años, ya que las empresas los han utilizado proactivamente y no solo reactivamente.

En lo que al consultor se refiere, esta tendencia significa que debe verificar que las imágenes de la publicidad y los esfuerzos de relaciones públicas del cliente tratan de crear sean

coherentes entre sí y que la organización interna del cliente permita establecer una estrecha relación entre las funciones de comercialización y de relaciones públicas.

Para fortalecer las anteriores teorías de (Milan, 2007), se agrega a este capítulo un caso integrador de una empresa mueblera considerada como mediana empresa y que comprende las esferas de la gestión a manera de formar un criterio analítico y de solución de problemas para el lector.

CASO Integrador 5: IG MUEBLES

Antecedentes

Ocotlán, Jalisco México, es considerado como la ciudad del mueble en México, debido a que la industria del mueble tiene el doble de la capacidad instalada que la necesaria en el país.

La industria del mueble en Ocotlán inició en la década de los sesenta con la fabricación en serie de muebles de madera y derivados, siendo el primer mueblero el Sr. Don Jesús Chavoya Salcedo. Esta actividad empezó a consolidarse durante los años ochenta, pero no fue sino hasta la década de los noventa cuando el número de empresas que se dedicaron a la fabricación de muebles se duplicó.

El dinamismo de esta industria ha modificado las expectativas de muchas familias en el municipio, ha generado una gran cantidad de empleos y con ello se ha contribuido a que la región, en lo general, conserve su población y atraiga gente trabajadora de otras zonas. Esta industria la conforman 250 empresas de las cuales 122 (49%) son microempresas, 96 (38%) pequeñas, 25 (10%) medianas y 7 (3%) grandes, esto significa que la mayoría de las empresas muebleras son micro y pequeñas, es decir, el 87% (AFAMO, 2004). Como es frecuente en las MIPYMES, éstas son flexibles para adaptarse a las circunstancias del mercado cambiante y ofrecen oportunidades de trabajo para

muchas personas que de otro modo se encontrarían en el desempleo. Generalmente son empresas artesanales con poca o nula tecnificación en donde los miembros de la familia desarrollan su actividad en función de una determinada división del trabajo.

DIRECTORIO DE CLIENTES ATENDIDOS EN LA CONSULTORÍA				
NOMBRE	DEPARTAMENTO	CARGO	DOMICILIO	TELÉFONO
Violeta salcedo Rivas	Ventas	Gerente administrativo	Zaragoza #319	92 2 08 17
Jesús Israel Godínez Orozco	Producción	Propietario	Pino # 177	392 94 16 641
Maricela Pérez	Recursos humanos	Gerente de Recursos	Ave. nuevo boulevard # 550	
Ing. Juan Vizcaino Lozano	De calidad	Gerente	Melchor Ocampo	

ÁREA: VENTAS

Objetivo

El objetivo general del análisis consiste en examinar los aspectos que influyen en las ventas de este negocio, con el propósito de establecer propuestas para mejorar el sistema de ventas de la empresa.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- 1.- Hacer una visita previa a la empresa, haciendo una entrevista con el gerente, al mismo tiempo observar el modo en que se hacen las ventas, el trato al cliente, como se organizan.
- 2.- Revisar y analizar la información obtenida.

3.- Identificar en base al análisis las propuestas de cambios, y discutir los probables efectos de los mismos.

Oportunidades de mejora detectadas

Existe la posibilidad de ampliar el mercado.

El trato por parte de las vendedoras de mostrador no es el adecuado.

Están desorganizados los productos de papelería en exhibición.

Recomendaciones propuestas	
I.	Ampliar los horizontes de ventas a más lugares de la región.
II.	Hacer buen uso de la tecnología, haciendo publicidad de la empresa para así ampliar su mercado
III.	Actualizar su página web
IV.	Capacitar y sensibilizar al personal de trabajo para que otorguen un buen servicio al cliente.
V.	Reorganizar el acomodo de los productos.

ÁREA: PRODUCCIÓN

Acudimos a la empresa IG muebles localizada en la calle Pino #177 A Col. La primavera en Ocotlán, Jalisco con la finalidad de obtener información más relevante sobre el área de producción para encontrar sus oportunidades de mejora o problemas y así mismo ofreceremos una serie de recomendaciones para dar

solución a esos problemas encontrados y propuestas para mejorar algunas situaciones.

Esta empresa se dedica a la fabricación y distribución de recamaras, centros de entretenimiento, cajoneras bases de cama, como producto principal las recamaras en donde su capacidad de planta es de 200 recamaras, 60 centros de entretenimiento y 300 cajoneras por mes aproximadamente.

Algunas de las deficiencias que se encuentran en la capacidad producida es que hay mucho material desperdiciado. Dicha empresa basa su producción principalmente en los pedidos del cliente y también en los pronósticos de producción y en el historial de las ventas anteriores, el control de la producción lo lleva mediante órdenes de producción, donde se indican los datos del cliente y la ruta del pedido.

En la distribución de planta se encuentra en la zona central el área de embarque, a un costado el área de producción (corte, rauter, pulido armado, pintura, empaque hasta llegara almacén) la cual consideran buena porque según mencionan se encuentra organizada de manera lógica ya que entre una fase del proceso y otra son distancias muy cortas, en frente la oficina que es donde se administran los pedidos. Los tiempos de producción no se controlan son estimados en base al personal dado que los modelos varían.

Los trabajadores realizan las actividades de acuerdo con sus capacidades ya que cuentan con la experiencia necesaria para realizar dichas actividades y algunos de los servicios de manutención auxiliares en caso de fallo de alguna maquina se contrata a una persona externa para que realice el mantenimiento correctivo de las maquinas.

No se cuenta con tiempos de retraso en la fabricación de los muebles porque como se trabaja bajo pedido se programa el tiempo estimado de acuerdo con la fecha estipulada por el cliente. Se utiliza un sistema de inventario en donde primero se recibe la orden de compra por parte del cliente, después se determina las cantidades de muebles que hay en almacén y en producción para planear lo que falta y cuando se va a embarcar para entregar. Utilizan un sistema UEPS (primera entradas últimas salidas).

Algunas veces se tienen productos desperdiciados, porque cuando un cliente hace un pedido y lo cancela se queda rezagado el producto hasta que alguien vuelve a pedir el mismo. La empresa IG Muebles cuenta con un control de stock de máximos y mínimos para abastecer las necesidades de materia prima. La mayoría de los proveedores se ubican aquí en Ocotlán y su grado de confiabilidad que brindan es de un 80% debido a que algunas veces los proveedores no cumplen con las fechas establecidas y es necesario recurrir a un segundo proveedor. Su red de distribución es:



Por último en relación con el medio ambiente, las medidas que se utiliza para su cuidado es una cortina de agua para absorber la pintura, además en cuanto a los residuos peligrosos de pintura se contrata el servicio de empresas especializadas que se encargan de recolectarlos y ellos determinan si pueden ser reciclados o si no tienen utilidad tienen que ser tirados a los vertederos.

Descripción del problema

IG Muebles se enfrenta a una gran cantidad de competidores y debe contar con las estrategias necesarias para subsistir dentro del mercado tan competitivo enfocándonos en proceso productivo. Además debe adaptarse a los cambios del mercado para mantener siempre satisfecho al cliente.

Objetivos

Examinar cada uno de los aspectos relacionados con el proceso de producción de IG Muebles para localizar las oportunidades de mejora o problemas y así mismo brindar las propuestas para solucionar dichos problemas.

a) Realizar previamente una cita para acudir a la empresa.
b) Acudir a la empresa IG Muebles para realizar el servicio de consultoría específicamente en el área de producción utilizando herramientas de investigación como la entrevista con el gerente y el encargado de producción y la observación.
c) Realizar un exhaustivo análisis de la información obtenida.
d) Desarrollar las propuestas de mejora compuesta de una serie de estrategias y soluciones.

Metodología

La metodología a utilizar será mediante herramientas de investigación como lo es la observación y la entrevista con el gerente de la empresa y con el encargado de la producción.

Impacto

Los resultados beneficiarán a la empresa porque facilitará la optimización de recursos específicamente en el proceso de producción y dará una ventaja competitiva. Realizarán productos con mejor calidad y por lo tanto mantendrán siempre una buena satisfacción del cliente. Además contribuirá a mejorar el ambiente laboral, rediseñar el flujo de producción y permitirá eficientar la infraestructura de la empresa reacomodando las instalaciones.

Recomendaciones

I. Crear programas de capacitación para el personal nuevo.
II. Manejo de materiales
III. Seguridad en el área de trabajo
IV. Uso y mantenimiento de la maquinaria
V. Crear políticas de cuidado de maquinaria y limpieza del área de trabajo. Sensibilizar al gerente o al encargado de producción de la importancia de del mantenimiento preventivo, ya que esto traerá grandes ventajas, debido a que no se retrasará la producción, por la falla de alguna de las maquinas. Programar las fechas para realizar los mantenimientos preventivos y quien se encargará de llevarlos a cabo.
VI. Crear políticas de almacenamiento de materias primas y bienes terminados.
VII. De esta manera se tendrá la seguridad de que el producto que se envía al cliente se encuentra en perfectas condiciones de acuerdo con las necesidades. Es decir, un producto que no cumpla con dichas políticas no debe ser enviado.
VIII. Determinar el diseño de la dársena, teniendo en cuenta un punto de descarga apto para las características del producto, siempre tomando en cuenta la forma de carga y descarga del producto de tal manera que no sea

	maltratado.
IX.	Implementar checklist para el control de las actividades. Contando con un asesor que se cerciore de que se lleven a cabo.
X.	Implantar un sistema de sensibilización a los trabajadores para que mantengan limpia su área de trabajo. Además de que traerá más beneficios porque se evitará la contaminación visual y los accidentes en el área de trabajo.
XI.	Designar una persona, del mismo personal con el que se cuenta, seleccionándolo de acuerdo a las habilidades, capacidades y experiencias para que se encargue de inspeccionar que los productos sean de calidad. Para así asegurar que el producto es bueno en cada uno de las fases del proceso.
XII.	Aprovechar el desecho, específicamente el aserrín, para obtener un beneficio monetario vendiéndolo a personas que se dedican a la fabricación de ladrillo. Esto además de beneficiar por aprovechar algo que para IG Muebles es un desecho ayudará a la reducción de la contaminación visual del lugar.
XIII.	Procurar la implantación de sistemas que permitan que los productos y procesos sean responsables con el ambiente: Porque cada vez es más necesario el reducir al máximo el impacto ambiental. Además será de gran utilidad porque con ello se aumentan las ventajas competitivas y podrán insertarse en el mercado global.

- XIV. Crear políticas de seguridad de los productos en caso de pérdidas o daños. Analizar el tipo de daño y determinar si existe la posibilidad de reprocesarlos para evitar que se dé una pérdida total del producto.
- XV. Disponer de un área específica para el almacenamiento de materia prima y herramientas, llevando un control de existencias para prevenir algún imprevisto o fuga. Ya que esto permitirá satisfacer las necesidades del cliente. Proponemos a continuación la zona más óptima para localizar el área de almacén.



ÁREA: RECURSOS HUMANOS

Objetivo del proyecto

Actualmente las empresas de este tipo no cuenta con el personal calificado para realizar las actividades necesarias en cada departamento este se enfrenta a una serie de retos para subsistir dentro del mercado cambiante, con el principal objetivo, de ofrecerle bienes y servicios de calidad al consumidor. Debido a esto es necesario realizar un diagnóstico de recursos humanos sobre la empresa IG MUEBLES para identificar todos y cada uno de los puntos fuertes y débiles así como recomendaciones y propuestas de la empresa para poder mejorar y seguir vivos dentro del mercado.

Metodología particular a utilizar para el logro de los objetivos planteados

La metodología a utilizar será mediante herramientas de investigación como lo es la observación y la entrevista la encargada de Recursos Humanos. Por medio de la observación ya que se le refleja la falta de capacitación adecuada y la deficiencia pues este no se atendía correctamente y no se contaba con el personal adecuado.

Impacto del proyecto en la empresa participante

Estos resultados beneficiaran principalmente a la empresa porque facilitará al personal desenvolverse de manera adecuada dándoles una agradable atención a los clientes, y realizando mejor sus funciones de trabajo. Además los empleados se verán beneficiados si se aplican las recomendaciones propuestas, referente al ambiente dentro de la empresa.

Recomendaciones

I. Desarrollar una nueva guía de entrenamiento. Al momento de entrar un trabajador nuevo es necesario darle una capacitación completa, desde la filosofía de la empresa, donde se incluya sus objetivos, misión, visión, valores y políticas; hasta sus funciones específicas a desempeñar durante sus horas de trabajo. Esto con el objeto de eliminar las fallas y el bajo nivel de desempeño.

II. Realizar programas de motivación de los empleados. Esto es haciéndoles saber la importancia que tiene el trabajo de cada uno de los colaboradores para lograr el objetivo de la empresa, también el trabajo en equipo y el buen ambiente de trabajo.

III. Una forma de motivarlos es también mediante los incentivos no solo a los empleados de caja, sino al personal que tenga un alto desempeño, esto podrá ser

posible diseñando indicadores que midan el desempeño de cada uno.

- IV. Fomentar la retroalimentación entre los empleados y los gerentes. Es decir mejorar el flujo de comunicación, ya que esto permitirá que los gerentes puedan obtener información para medir el desempeño y así mismo conocer las inquietudes de los trabajadores para evitar conflictos

ÁREA: CALIDAD

Objetivo del proyecto

Realizar un diagnóstico de calidad en el servicio y en los productos que se les brindan a los clientes sobre la empresa IG MUEBLES para identificar todos y cada uno de los puntos fuertes y débiles así como recomendaciones y propuestas de la empresa para poder mejorar y seguir vivos dentro del mercado.

Impacto del proyecto en la empresa participante

Estos resultados beneficiaran principalmente a la empresa IG MUEBLES porque proporciona una excelente calidad en atención a los clientes, tanto en consecuencias positivas y negativas, evaluando el desempeño más que nada de la empresa.

Recomendaciones y propuestas

Una vez analizada la información recabada y el recorrido que se hizo en la empresa, por los años en los que cuenta y los sistemas que utiliza, en general se puede decir que esta cuenta con una excelente atención al cliente en cuanto a calidad a lo que solo se refiere es que establezcan un área de sala de espera más extensa.

Gestión documental practicada en la planeación de la consultoría

A continuación se muestran a manera de ejemplo, los formatos utilizados para planear y desarrollar la consultoría en IG Muebles que comprende un cronograma de actividades realizadas por el grupo consultor, una lista de control de actividades y un estimado de los gastos realizados por los consultores en el levantamiento de la información.

La consultoría en diversas esferas de la gestión

PROGRAMA DE TRABAJO																						
Mes	PERIODO 2013																					
	FEBRERO					MARZO					ABRIL					MAYO					JUNIO	
Semanas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
ACTIVIDAD																						
1.- Formación del equipo consultor																						
Reunión del trabajo																						
Designar Puestos																						
Acuerdos																						
2.- Programación de la consultoría																						
Programación de visitas																						
Designación de recursos																						
3.- Consultoría en ventas																						
Planeación de la visita																						
Preparación de material de consultoría																						
Visita (entrevista en la empresa)																						
Recabación de información de otras fuentes																						
Vaciado de información																						
Estructuración de información																						
Borrador																						
Aprobación del presidente																						
Entrega del Informe final																						
4.- Consultoría en producción																						
Planeación de la visita																						
Preparación de material de consultoría																						
Visita (entrevista en la empresa)																						
Recabación de información de otras fuentes																						
Vaciado de información																						
Estructuración de información																						
Borrador																						
Aprobación del presidente																						
Entrega del Informe final																						
5.- Consultoría en recursos humanos																						

CONTROL DE ACTIVIDADES		
Actividad	Responsable	Tiempo
Reunión del equipo	Antony Josue Cruz Valdivia	1 día
Designar actividades	Antony Josue Cruz	1 días
Generar acuerdos	Antony Josue Cruz Valdivia	2 días
Programación de 1ra consultoría	Antony Josue Cruz Valdivia	1 días
Planeación de la visita 1	Antony Josue Cruz Valdivia	1 sem
Diseño de cuestionario 1	Alejandra Gutiérrez	2 días
Aplicación de entrevista 1	Citlalli Betsabé González	1 día
Vaciado de información	Marcela Manzo González	3 días
Realización del informe	Ana Victoria Orozco Orta	2 días
1 Corrección informe	Citlalli Betsabé González	1 día
Corrección final	Antony Josue Cruz Valdivia	1 día
Realización de presentación PP	Marcela Manzo González	1 día
Presentación del informe final	Citlalli Betsabé González	1 día
Planeación de la visita 2	Antony Josue Cruz Valdivia	1 sem
Diseño de cuestionario 2	Citlalli Betsabé González	2 días
Aplicación de entrevista 2	Ana Victoria Orozco Orta	1 día
Vaciado de información	Alejandra Gutiérrez	3 días
Realización del informe	Ana Victoria Orozco Orta	2 días
1 Corrección informe	Alejandra Gutiérrez	1 día
Corrección final	Antony Josue Cruz Valdivia	1 día
Realización de presentación PP	Citlalli Betsabé González	1 día
Presentación del informe final	Marcela Manzo González	1 día
Planeación de la visita 3	Antony Josue Cruz Valdivia	1
Diseño de cuestionario 3	Marcela Manzo González	2 días
Aplicación de entrevista 3	Alejandra Gutiérrez	1 día
Vaciado de información	Antony Josue Cruz Valdivia	3 días
Realización del informe	Ana Victoria Orozco Orta	2 días
1 Corrección informe	Citlalli Betsabé González	1 día
Corrección final	Antony Josue Cruz Valdivia	1 día
Realización de presentación PP	Citlalli Betsabé González	1 día
Presentación del informe final	Alejandra Gutiérrez	1 día
Planeación de la visita 4	Antony Josue Cruz Valdivia	1
Diseño de cuestionario 4	Antony Josue Cruz Valdivia	2 días
Aplicación de entrevista 4	Citlalli Betsabé González	1 día
Vaciado de información	Alejandra Gutiérrez	3 días
Realización del informe	Ana Victoria Orozco Orta	2 días
Corrección final	Antony Josue Cruz Valdivia	1 día
Realización de presentación pp	Marcela Manzo González	1 día
Presentación del informe final	Antony Josue Cruz Valdivia	1 día

EJEMPLO DE DESGLOSE FINANCIERO

Consultoría 1

Actividad (Gastos)	Total
Gasolina	150
Comidas	150
Papelería	50
Teléfono	30
Otros gastos	50

Consultoría 2

Actividad (Gastos)	Total
Gasolina	100
Comidas	200
Papelería	70
Teléfono	50
Otros gastos	75

Consultoría 3

Actividad (Gastos)	Total
Gasolina	200
Comidas	230
Papelería	45
Teléfono	75
Otros gastos	100

La consultoría en diversas esferas de la gestión

Consultoría 4

Actividad (Gastos)	Total
Gasolina	100
Comidas	150
Papelería	45
Teléfono	20
Otros gastos	55
TOTAL	
Actividad (Gastos)	Total
Gasolina	550
Comidas	730
Papelería	210
Teléfono	175
Otros gastos	280

Anexos



Capítulo 5

Consultoría Privada y Pública

Antes de iniciar el marco teórico de esta unidad, se solicita al estudiante elaborar un cuadro comparativo de las divergencias que existen entre la consultoría pública y privada a modo de que distinga de cada una, las características principales e identifique lo que las hace diferentes. Es necesario que el alumno se cuestione ¿qué organizaciones corresponden a la consultoría pública y en qué escenarios se aplica?, ¿las acciones que se tienen que emprender?, ¿el uso del presupuesto asignado?, ¿qué normativa las rige? etc.

Se sugiere elaborar una tabla en Excel donde una vez que lea las aportaciones de los autores analice cada uno de los elementos que las componen, registrar las divergencias en cuanto a la captación, reporte y comunicación de la información, al impacto social que generan, a la capacitación del personal, los costos, ejercicio de los recursos (gasto) y uso y adquisición de los medios electrónicos como sistemas, programas, etc. Requeridos para realizar los cambios organizacionales recomendados por el grupo consultor; así como elaborar un glosario de términos con las palabras técnicas que se usan en el lenguaje financiero y contable para que entienda mejor los conceptos y teorías.

Con el conocimiento preliminar que le genera esta investigación al estudiante, se introduce al apartado teórico comprendido en el punto 5.1 del programa de estudios que corresponde a las divergencias entre consultoría pública y privada.

5.1. Divergencias entre la consultoría pública y privada.

La consultoría pública es aquella que es aplicada a órganos de gobierno federal, estatal o municipal. Es pública porque el presupuesto y sus finanzas son participaciones provenientes de los impuestos, productos o aprovechamientos; mientras que la privada es la asesoría que se brinda a las empresas y organismos que no tienen que ver en su estructura y constitución con participaciones del gobierno. Son privadas porque se formaron por personas físicas o morales y su existencia es independientemente del giro, tamaño y régimen fiscal, único en su especie.

Una de las diferencias va con respecto al factor tiempo. Al respecto (Milan, 2008), describe que uno de los factores esenciales que consume más tiempo para promover una práctica de consultoría del sector público consiste en comprender íntegramente qué entorno trata de instaurar el sector público porque se requiere una profunda comprensión de las cuestiones internas y externas que afrontan las organizaciones. La interacción de estas cuestiones unidas a las políticas públicas se dicta necesidades de consultorías en la actualidad.

Otras diferencias implican cuestiones sociales, económicas, políticas o administrativas. Es muy importante entender desde un principio la índole del problema y toda su complejidad. Sería muy difícil que una consultoría diera resultado si no se mide con exactitud el problema y se dimensiona ampliamente o a profundidad el método que se seguirá.

Existen divergencias con la aplicación correcta de los recursos. Suele suceder en el sector público que sea multidimensional y por ese motivo el equipo de consultoría deberá incluir la mezcla atinada de recursos que sean de tres tipos:

- a) Técnicos, para proporcionar un apoyo metodológico.
- b) Procedimientos, para orientar la consultoría y la comunicación.
- c) Experiencia, para tener las mismas ideas o enfoque que los directivos y puedan reemplazar con ventaja a las profundas memorias colectivas de la mayor parte de las organizaciones del sector público.

La presupuestación es uno de los peligros para trabajar con el sector público, ya que si es insuficiente o no, está debidamente planeado o provisionado en tiempo para trabajar y aplicar el proceso de adopción de decisiones en general; la consultoría no rendirá frutos.

En cuanto a los aspectos administrativos, en la consultoría privada no implica una necesidad prioritaria rendir informes bien editados y detallados. En la consultoría pública no existen atajos y, si se descuida este proceso las consecuencias pueden ser muy penosas. Estos documentos se consideran como hechos públicos, por lo que vale la pena prestar atención y dedicar tiempo a su producción.

Hasta el momento se han distinguido aspectos administrativos y presupuestarios sin embargo; también la determinación de los precios de los servicios difiere de la consultoría privada. Para comercializar la consultoría entre las organizaciones del sector público es necesario hacer con anticipación una solicitud de propuestas que suele pedir una información muy detallada sobre el alcance, objetivos y logros de la asesoría. Los organismos gubernamentales y/o públicos gestionan los servicios de un consultor a través de partidas presupuestarias que deben ser autorizadas antes de ser ejecutadas.

La adopción de decisiones en el entorno público es un elemento divergente con la consultoría privada en cuanto al proceso que se produce. La respuesta de un gobierno u organismo público es altamente tardada porque pasa por diferentes áreas de autorización y al final en ocasiones se anulan las decisiones. No es prejuizar el sistema, sino que el mismo proceso no es independiente; debe seguir una estructura muy dura. A continuación en la tabla se muestra la relación entre el consultor y el cliente en apoyo de la adopción de decisiones.

Cuestión	Sector privado	Sector público
1. Identificación del cliente	Clara o casi clara	Difícil
2. Naturaleza del cliente	Persona o grupo pequeño	Muchas personas o grupos
3. Objetivos del cliente	Límites y metas relativamente claras	Multidimensionales y complejos ; límites irregulares
4. Metodología	Importante, pero a menudo menos que los resultados	Muy importante, y en especial la consulta y la concesión de facilidades
5. Restricciones	Relativamente pocas, conocidas	Muchas, difíciles de determinar
6. Responsabilidad por decisión	Personal, de grupo pequeño.	Colectiva, del grupo grande
7. Adopción de decisiones	Basada en criterios comerciales colectivos	Política, basada en valores
8. Documentación/ infoma	No siempre importante	Muy importante, un documento público.
9. Resultados	Normalmente mensurables	A menudo no mensurables
10. Evaluación	No regular	Regular y compleja
11. Realización	Casi inmediata	Incierta; depende de la voluntad política, la asignación de recursos, etc.

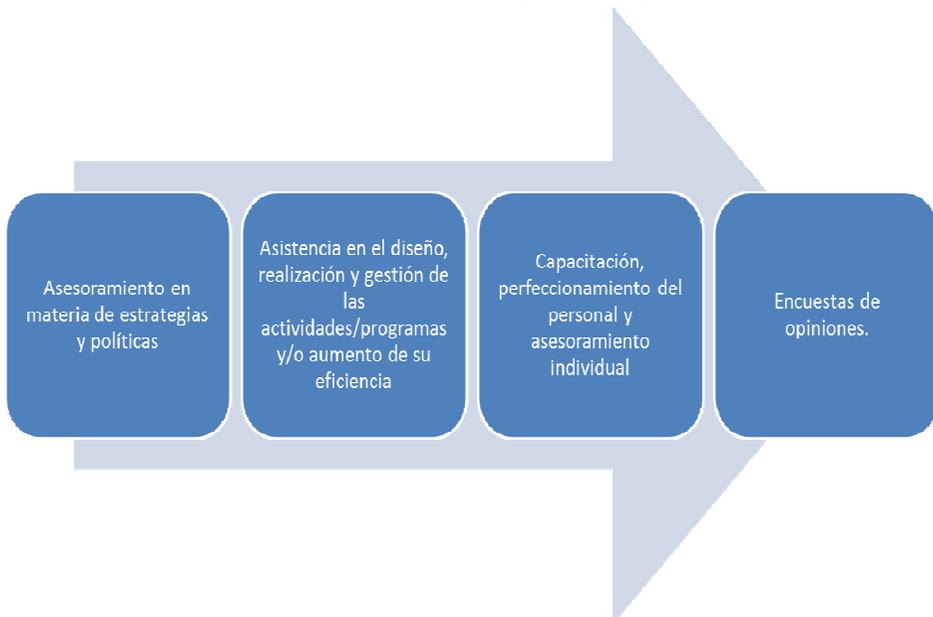
Las cuestiones sociales son meramente divergentes. Los aspectos tratados en una consultoría de los organismos públicos son con el fin de incrementar la eficiencia y la productividad de los servicios a la sociedad; por lo tanto tienen un impacto social muy alto, mientras que en las consultorías privadas no surge in impacto significativo en la aplicación de consultoría en algún proceso, procedimiento o áreas de la empresa.

Como se observa, los aspectos del Estado son un gran sistema administrativo organizado para prestar diferentes tipos de servicios o realizar programas reguladores. Como sucede en cualquier gran sistema, deben establecerse estructuras con políticas y procedimientos dependientes.

5.2 Principales características de la consultoría pública y privada.

5.2.1. La consultoría pública

En el reino unido la consultoría del sector público representa cerca de los 30 por cientos del mercado nacional de consultoría. Las cifras correspondientes son del 30 al 40 por ciento en el Canadá, el 40 por ciento en los países bajos y el 70 por ciento en Turquía. En general las compras por parte del sector público respecto de servicios de consultoría de empresas pueden clasificarse ampliamente en las categorías *siguientes*:



El tipo de trabajo de consultoría de empresas de asesoramiento en materia de estrategias y políticas está relacionado en lo general con la determinación de los problemas sociales o

administrativos que afronta el sector público. Estos servicios los suele adquirir los gerentes de categoría superior del sector público y los políticos, que tratan de aclarar las opciones y de determinar una orientación óptima en un entorno sumamente complejo.

Los gerentes del sector público a menudo buscan asistencia para propiciar los procedimientos de cambio en sus organizaciones. Si un cambio guarda relación con la estructura de la organización, la manera de hacer las cosas o los sistemas de apoyo, el administrador profesional del propio proceso de cambio mantiene una postura crítica con respecto al éxito de la organización.

Las administraciones públicas no solo proporcionan un amplio conjunto de servicios y regulan los servicios que consumimos, sino que aportan también un marco legislativo para gobernar.

El autor (Milan, 2008), refiere un Centro de Consultoría en Administración Pública que tiene como principal función dirigir la promoción, concertación y desarrollo de los proyectos y servicios de consultoría y asistencia técnica relacionados con la actualización, modernización, transparencia, eficacia y eficiencia operativa de las instituciones públicas. También le está encomendado supervisar, dar seguimiento y evaluar resultados, grado de satisfacción del usuario, la calidad del proyecto realizado el alcance de las metas y objetivos previstos; así como

promover la publicación de casos de éxito y otros tópicos de interés para la Administración Pública.

Esto significa que los servicios de consultoría y asistencia técnica están destinados a la atención de problemas institucionales o de orden general o particular que tengan los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial en los órdenes Federal y Estatal, así como con el orden Municipal, colaborando estrechamente con ellos, a fin de responder a sus necesidades. Los proyectos que cada institución pública solicite se desarrollarán atendiendo a las condiciones y particularidades de cada uno de ellos, lo que implica la resolución interactiva entre su personal y los consultores, quienes a su vez son consultores asociados, es decir, que no forman parte de la estructura.

5.3 La Dirección de la Pequeña Empresa

El empleo de consultores por las empresas pequeñas es una tendencia incipiente en el mundo de los negocios. A medida que las actividades relacionadas con la dirección se hacen más difíciles, la necesidad de ayuda exterior suele aumentar. Los directores de las empresas pequeñas que quieren seguir siendo competitivos necesitan examinar la conveniencia de recurrir a consultores de la misma manera que recurren a otros servicios de apoyo como los que prestan los banqueros, abogados, contables y asociaciones profesionales.

Las empresas pequeñas solicitan los servicios de consultores principalmente para resolver problemas operacionales concretos. La duración de las consultas dependerá del problema específico, pero la mayor parte de ellas se pueden llevar a cabo en un plazo de unos pocos meses. Se requerirán consultas más largas si el problema guarda relación con la ampliación de las actividades de la empresa. La expansión lleva tiempo y el consultor puede tener que participar con regularidad durante un periodo de hasta uno o dos años.

5.3.1. Características de la pequeña empresa.

La definición de una pequeña empresa varía según la naturaleza de sus actividades.

Los criterios para descubrir una empresa como pequeña:

- ❖ Pueden ser el número de empleados.
- ❖ El valor monetario de sus ventas.
- ❖ Sus inversiones en capital.
- ❖ Las necesidades máximas de energía.

5.3.2. Factores que distinguen a la pequeña empresa de la grande:

- La pequeña empresa se financia principal con ahorros personales o familiares.
- La pequeña empresa recurre en medida limitada a financiamientos exteriores.

- El director tiene un estrecho contacto personal con todo su lugar de trabajo
- La pequeña empresa funciona en un sector geográfico limitado.

5.3.3. Las ventajas de una empresa pequeña

- La satisfacción de las demandas limitadas en mercados ilimitados.
- Menor uso intensivo de mano de obra.
- Un nivel de trabajo técnico de bajo a mediano.
- Mayor flexibilidad para adaptarse con rapidez a demandas.

5.3.4. Problemas especiales de las pequeñas empresas.

Los problemas de las pequeñas empresas pueden ser generales o específicos. A continuación se mostrara una lista que indica las diversas dificultades con las que se puede tropezar:

- El jefe de una pequeña empresa es una persona relativamente aislada que se ocupa a la vez de problemas de política general y de carácter práctico a los que se tiene que hacer frente a pesar de sus preferencias y limitaciones personales.

- El director de la pequeña empresa trabaja a menudo con datos cuantitativos insuficientes o, en el mejor de los casos mínimos.
- Debido a que la empresa pequeña puede pagar solo salarios mínimos y ofrece escasas prestaciones adicionales, reduce la seguridad de empleo, hay pocas posibilidades de ascenso y existen dificultades para contratar a empleados muy calificados.
- Una empresa nueva no suele atraer a los inversionistas, profesionales, por lo que su director se ve muy limitado en su capacidad de obtener capital inicial.
- Las limitaciones de las reservas a la escasa capacidad de endeudamiento, la empresa pequeña es vulnerable a cambios desfavorables económicos.
- La existencia financiera precaria no favorece las posibilidades de formación y perfección del personal.
- Es difícil obtener una alta productividad ya que no cuenta con los bajos costos de las empresas importantes.
- La pequeña empresa puede limitarse a un único producto o servicio o una gama reducida de productos o servicios.
- El jefe a menudo es incapaz de comprender e interpretar a su conveniencia la legislación, las medidas del gobierno y las ventajas concedidas a la pequeña empresa.

Renuencia a recurrir a consultores.

Muchos directores o jefes de empresas pequeñas se reciten a recurrir a un consultor externo por los siguientes motivos:

- ♣ Creen que solo las grandes empresas pueden cubrir los honorarios.
- ♣ En muchos casos los consultores no tendrán experiencia práctica en el tipo de empresa que necesita asistencia.
- ♣ Las identificaciones de un consultor competente resulta difícil y lleva tiempo porque la mayor parte de los jefes de empresas pequeñas han tenido escaso contacto con los consultores.
- ♣ Los jefes o directivos de empresas se reciten a proporcionar a personas de fuera hechos y cifras relativos a su negocio.
- ♣ El empleo de un co9nsultor puede ser considerado por el director como una admisión de su falta de competencia.

Ventajas que se obtienen al recurrir a un consultor.

Los estudios han demostrado que la mayoría de los propietarios que han recurrido a consultores obtuvieron las ventajas siguientes:

- Una opinión profesional independiente
- Una opinión profesional independiente.
- Una evaluación de expertos y una verificación global de toda la empresa.

- Ideas para hacer frente al crecimiento.
- Una capacitación del director y del personal que de otro modo no se habría realizado.
- Ayuda para elaborar un enfoque estratégico.

Papel y características del consultor

El consultor que trabaja con pequeñas empresas trata toda gama de problemas de gestión y debe ser un generalista más que un especialista. Debe, por supuesto, tener formación profesional y considerable experiencia en los principios de la gestión tal como se aplican al desarrollo de la pequeña empresa. De particular importancia es el conocimiento de la interacción de las funciones de la pequeña empresa, dado que un cambio en una función suele tener repercusiones inmediatas en otras. Además, es conveniente que el consultor este por lo menos familiarizado con los diversos enfoques que permiten el desarrollo del espíritu empresarial y que constituyen una base conceptual para las prácticas actuales de desarrollo de la pequeña empresa.

Como en toda combinación de habilidad y arte, el dominio de los principios fundamentales es indispensable para el éxito en la carrera de consultor de pequeñas empresas. La función del consultor se complica aún más en el sentido de que sus principales deberes de asesoramiento residen en aumentar los conocimientos del director y de otras personas que contribuyen a la dirección de la empresa al mismo tiempo que se espera de

él que aporte soluciones prácticas factibles a todo un conjunto de problemas concretos, por ejemplo, en las esferas de la financiación, ventas, producción y compras.

Los informes de rutina de consultoría, que se suelen presentar a las organizaciones importantes, no se aplican a la pequeña empresa. Los informes escritos deben ser breves, sencillos y limitados a un mínimo, y a menudo solo se presenta al final del cometido para explicar lo que se ha hecho y lo que hace falta hacer en un futuro.

El consultor de empresas tiene que asesorar sobre todo un conjunto de servicios y recomendar prioridades y costos aceptables de esos servicios al director. Esto incluye el asesoramiento sobre dónde encontrar la información pertinente. La buena salud, la tenacidad y la resistencia son las principales cualidades que deben tener los consultores. En la mayoría de las tareas normales de consultoría por cuenta de grandes organizaciones, hay cierta tolerancia del error porque los informes son verificados por supervisores y los informes muy importantes son examinados por un director de la dependencia de consultoría. Sin embargo, cuando se trata de una pequeña empresa, un error del consultor puede resultar fatal para la organización que solicito asistencia.

Las tareas de consultoría en el ciclo vital de una empresa.

Los consultores de las pequeñas empresas han de transformarse a medida que se modifica la actividad empresarial. La comunicación es parte fundamental porque en base a ellas se puede sacar los problemas y conectar soluciones, además es una manera directa de convencer al director de que se ha de aplicar la solución. Los consultores deben contar con una buena red de técnicos muy calificados que puedan prestar asistencia en la solución de problemas específicos.

Etapas a las que se afrontan los consultores al ocuparse de una empresa a lo largo de su ciclo de vida.

Etapa 1: Al principio mismo

Es cuando se muestra que las responsabilidades de la empresa las toman los primogénitos de una familia. Su personalidad suele ser optimista, a correr riesgos moderados. Al tratar con un principiante, el consultor debe pasar revista a sus antecedentes e intereses para determinar si está tratando con un empresario o un novato.

Etapa 2: Puesta en marcha

Si el cliente desea poner en marcha una nueva empresa, el consultor debe examinar la propuesta y prepararse para tres posibilidades:

- 1.- ¿Qué puede ocurrir en el mejor de los casos? (enfoque imaginativo e inseguro)
- 2.- ¿Qué puede ocurrir con probabilidad? (la base del plan empresarial)
- 3.- ¿Qué puede ocurrir en el peor de los casos? (evaluación realista del riesgo de disminución). El consultor debe hablar sinceramente con su cliente acerca de todas las posibilidades que pueden ocurrir y elaborar planes de contingencia detallados. Debe de incitar al cliente a utilizar desde el principio los servicios de ciertos especialistas.

Etapa 4: Salida de la empresa

Se llegará el momento en que el director considere que su empresa ha alcanzado una etapa de crecimiento en la que ya se considera pequeña empresa y en la que ahora surgirán problemas de crecimiento.

Esferas de especial interés

- El asesoramiento al empresario inicial

La decisión de lanzar una nueva empresa puede ser una de las más importantes que adopte una persona y extraña mucho más que simples cuestiones empresariales y gerenciales. El asesoramiento consiste en facultar a las personas para que adopten decisiones fundamentales como esta por si solas, más que limitarse a asesorarlas sobre lo que deben hacer. El asesor no alienta ni desalienta a los clientes, sino que limita a ayudarlos para que examinen la situación desde todos los ángulos y adopten propias decisiones.

- El asesoramiento de las empresas familiares

Debido a las íntimas relaciones entre los miembros de la familia, estos son sumamente reacios a debatir sobre los conflictos y problemas de su empresa. Los problemas personales y empresariales están estrictamente entrelazados y en muchos casos el consultor tiene enormes dificultades para ponerlos al descubierto, por no hablar de resolverlos. Antes de tratar solucionar los problemas de la empresa, el consultor debe entrevistarse por separado con cada uno de los miembros de la familia. Evaluar las virtudes y defectos de la empresa y recomendar un proceso de sucesión ordenado con

conclusión de los intereses de los accionistas y de los directores.

- Servicios de extensión

En la mayor parte de los países en desarrollo las pequeñas empresa no recurren ampliamente a consultores privados. Sin embargo, a menudo se proporcionan servicios consultoría por medios de servicios de extensión patrocinados por el gobierno que se prestan a empresas pequeñas. Los agentes del servicio de extensión toman iniciativa, visitan a las pequeñas empresas y proporcionan a los empresarios servicios y asesoramiento directos.

La consultoría en la elaboración de las políticas generales

Una base útil para elaborar una estrategia nacional para la promoción de las pequeñas empresas consiste en analizar las políticas existentes y, cuando proceda, en sugerir medios de eliminar los obstáculos y las medidas punitivas que afectan a la creación y expansión introduciendo un entorno general propicio o por lo menos neutral y no discriminatorio.

Políticas: Normas basadas en un análisis sólido, que proclaman el compromiso de actuar y de velar por una asignación de recursos adecuada.

Políticas que estimulan la promoción de las empresas

POLITICAS MACROECONÓMICAS: Estimulan la demanda, suelen ser olvidadas al preparar los enfoques estratégicos para ayudar a las pequeñas empresas y, por consiguiente, esto anula los intentos de proporcionar una asistencia del lado de la oferta.

POLITICAS COMERCIALES: Promueven la liberación del comercio pueden intensificar la flexibilidad de las pequeñas empresas para encontrar nichos de mercado que les convengan modificando las líneas de productos, con la condición de que puedan encontrar la financiación para hacerlo.

POLITICAS DE AJUSTE ESTRUCTURAL: Suelen imponer restricciones a la demanda perjudicando a la población de más bajos ingresos que apoya a las pequeñas empresas. Medidas compensatorias adecuadas como los programas de seguridad alimentaria pueden contribuir a invertir la espiral descendente de la demanda y de los ingresos.

Disponibilidad de recursos

MATERIAS PRIMAS: Las políticas de importación y comercialización influyen de modo directo en el acceso de las pequeñas empresas a las materias primas. Esto es particularmente perceptible cuando las mercancías se distribuyen por medio de monopolios estatales.

MANO DE OBRA: Las políticas que estimulan a las pequeñas empresas pueden aportar la ventaja de absorber mano de obra a un costo menor del que representa por las grandes empresas. En general, las políticas que subvencionan el capital, no estimulan el aumento del empleo.

EQUIPO Y SUMINISTROS: La pequeña empresa necesita políticas que prescriban un acceso razonable a una tecnología perfeccionada, si quiere ser competitiva y mejorar su productividad.

FINANCIACIÓN: Las pequeñas empresas necesitan un sistema financiero positivo para sobrevivir y expandirse. El sistema financiero convencional suele ser reacio a prestar a las empresas pequeñas debido al alto riesgo de fracaso inicial.

INFRAESTRUCTURA: Los esfuerzos del Estado para apoyar al sector privado consisten frecuentemente en proporcionar infraestructura. El consultor debe evaluar en qué medida existen políticas que afectan de forma negativa al sector de la pequeña empresa y sugerir las medidas correctivas necesarias.

Innovaciones en la consultoría de la pequeña empresa

Las necesidades de información y asesoramiento de los clientes pequeños son enormes y siguen aumentando. Las pequeñas empresas no pueden destinar tiempos y recursos para mantener una gran evolución ni efectuar exámenes.

A algunos consultores no les interesa trabajar para pequeñas empresas puesto que la consultoría debe ser más centrada en el cliente. Las pequeñas empresas son las que más campo de innovación tienen a pesar de los pocos recursos que se le pueden invertir.

5.4 La consultoría en el sector público

Los gerentes del sector público a menudo buscan asistencia para propiciar los procedimientos de cambio en sus organizaciones. Si el cambio guarda relación con la estructura de la organización, la manera de hacer las cosas o los sistemas de apoyo, el administrador profesional del propio proceso del cambio mantiene una postura crítica con respecto al éxito de la organización. La capacitación concernirá frecuentemente a las capacidades de dirección y comunicación con respecto a nuevos procedimientos de la organización, así como los sectores técnicos y de gestión normalmente. Algunos consultores de empresas son conscientes de las características y necesidades especiales del trabajo con respecto a la administración, los servicios y las empresas públicas.

Tendencias y retos actuales

Las funciones del estado en la sociedad moderna son omnipresentes. Las administraciones públicas no solo proporcionan un amplio conjunto de servicios y regulan los servicios que consumimos, si no que portan también un marco

legislativo para gobernar. Los gobiernos pueden alcanzar sus objetivos de múltiples maneras: la producción y la prestación de propios servicios; la realización de pagos directos a individuos y empresas; el establecimiento de una empresa comercial pública; la facilitación de donaciones directas o garantías de préstamos financieros con bajo interés; las ofertas de incentivos fiscales a individuos y empresas, la regularización de las actividades de los individuos y las organizaciones, tanto comerciales como no comerciales.

En la mayoría de los países, el estado proporciona la totalidad o en algunos de los servicios siguientes: Atención de salud, Servicios sociales, educación, Seguridad Nacional, Protección Ambiental, Servicios Postales y de Comunicación, Apoyo a la Agricultura, Recaudación de Impuestos, Desarrollo Internacional, Gasto de Capital y de Infraestructura etc.

Los desembolsos totales del estado representan del 30 al 50 por ciento del PIB en la mayor parte de los países industrializados occidentales, mientras que en algunos países en desarrollo el sector público puede representar una proporción aún más elevada del PIB.

La prestación de servicios de consultoría al sector público debe responder de manera inevitable a los retos y problemas del sector. Conviene entender que los estados recurren a los consultores debido a que las dificultades que afrontan son nuevas y complejas y que las respuestas correctas son muy

difíciles de encontrar por falta de precedentes, experiencia acumulada y recursos de un trabajo analítico y conceptual suficiente.

Retos que afrontan los decisores del sector público

Cualquiera de las cuestiones y tendencias enumeradas en el recuadro pueden dar motivo a recurrir a un consultor;

*Aumento de déficit presupuestario; deuda nacional y extranjera.

*Aumento desmesurado de los costos de los servicios de salud

*Insuficiencia de los servicios sociales

*Problemas de vivienda y las personas sin hogar

*Aumento de la pobreza

*Aumento del desempleo (especialmente del desempleo a largo plazo)

*Deterioro de la calidad de la educación

*Envejecimiento de la infraestructura física.

*Congestión de las redes de transporte.

*Corrupción

*Privatización etc.

Sería ciertamente muy larga una lista exhaustiva de los retos de afrontar el sector público en la mayoría de los países.

Aumento del déficit presupuestario

Durante en los últimos años, en la mayoría de las economías occidentales los ingresos públicos han sido inferiores a los gastos públicos y han provocado déficit presupuestario. Han incrementado la deuda pública, interna y externa y los cambios de interés por los servicios de esta deuda. Los esfuerzos por reducir el déficit presupuestario pueden centrarse en los gastos o en los ingresos. En los estados de todas las partes del mundo están cada vez más buscando servicios y actividades que se puedan reducir sin socavar la seguridad nacional ni provocar fuertes crítica de la oposición política y del público en general.

A menudo los gobiernos reducen servicios que son políticamente vulnerables, que “son análogos a alguien que se cortara unos cuantos dedos de la mano y del pie en lugar de seguir un régimen para perder peso” En lugar de reducir simplemente los presupuestos, a las administraciones públicas tienen que buscar la manera de aumentar la productividad y la eficiencia del sector público.

El problema del desempleo

Sean cuales sean sus causas, el desempleo ha pasado a ser uno de los problemas nacionales más graves en muchos países. Ningún gobierno puede ser tenido por responsable del nivel actual de desempleo y de todas las medidas necesarias para aliviarlo.

Medidas relacionadas con el programa

En este contexto de sector público están surgiendo varias formas de gestión innovadora. A continuación examinaremos brevemente tres de ellas, la privatización, el replanteamiento técnico de los procesos y la reestructuración de la organización.

➤ Privatización

La privatización surgió en todo el mundo en el decenio de 1980 como una reacción radical destinada a invertir las tendencias cuyo control se había perdido, como la extensión de las actividades del estado a muchas áreas que antes correspondían al sector privado y la continuación y proliferación de empresas propiedad del estado con independencia de la disminución de los esfuerzos para que sean más eficaces en un contexto público muy politizado.

Las razones subyacentes de los esfuerzos de privatización son las siguientes:

1. Que el sector privado debe hacer lo que pueda hacer mejor y con mayor eficacia en beneficio de toda la nación.
2. Que los gobiernos no se hacen más fuertes y más útiles administrando un número ilimitado de diferentes servicios y actividades, sino concretándose en las políticas, reglamentos, controles y servicios que solo un gobierno puede establecer y mantener por cuenta de la comunidad.

Replanteamiento técnico de los procesos

En las tareas relacionadas con los servicios, conviene hacer la pregunta siguiente: ¿Por qué estamos realizando una tarea y que resultados cabe esperar de ella? Cuando nos concentramos en tarea sin tomar en consideración la totalidad del proceso del que cada tarea es un componente, se realiza un gran volumen de trabajo improductivo.

Reestructuración de la organización

En los últimos tiempos, los gobiernos de Canadá, el reino unido y Suecia y los de otros países han reestructurado sus organizaciones del sector público con los objetivos siguientes:

1. Dilucidar la responsabilidad de los ministros y departamentos para otorgarles una mayor autoridad en las áreas funcionales.
2. Separar la adopción de políticas y las actividades de realización de los programas
3. Promover las innovaciones y la asunción de riesgos atenuando algunas trabas del servicio público impuestas a los gerentes.
4. Dar un mayor grado de eficiencia a las organizaciones mejorando su administración de los recursos.
5. Realizar proyectos para experimentar nuevas opciones de trabajo como el trabajo a distancia.

El entorno del sector público

La mayor parte del trabajo de consultoría en el sector público se lleva a cabo en áreas especiales y requiere conocimientos teóricos y prácticos especializados.

La adopción de decisiones en el sector público.

La adopción de decisiones en el sector público es el proceso que produce una respuesta de un gobierno o de un organismo público a una cuestión social o administrativa. Los datos se analizan para elaborar diferentes estrategias con respecto a un programa. Este análisis puede ser relativamente sencillo o muy complejo, según la índole de la cuestión.

Las consultas celebradas con los participantes no son específicas de la adopción de decisiones públicas, pero tiene una importancia excepcional en el sector estatal. Cuando se ha completado las tres etapas precedentes, se elige una opción a partir de la cual se elabora un programa.

Una vez que se ha adoptado una decisión, debe plasmarse en un programa de meticoloso diseño, ejecución y posterior evaluación.

La función de la política

Los procesos fundamentales de la adopción de decisiones en el sector público son políticos, incluso de las cuestiones que se trata son altamente técnicas. En las prácticas de adopción de decisiones de diversas administraciones públicas, cabe observar dos tendencias opuestas. Por un lado, en aras de la eficiencia y del mejoramiento del rendimiento, muchos gobiernos están destacando la independencia relativa de su organismo encargado de actividades y servicios económicos particulares. Por otro lado, ha habido una tendencia a politizar el servicio civil y aumentar el número de nombramientos en el sector público efectuados en función de criterios políticos en primer lugar (o como completo de los criterios técnicos)

Objetivos sociales

Es el equilibrio de los objetivos económicos y sociales en la elaboración y puesta en práctica de programas públicos y la utilización de consultores en su apoyo.

Los objetivos sociales pueden abarcar el desarrollo de determinadas regiones, promoción de la pequeña empresa, creación de empleo y prestación de servicios en favor de grupos minoristas, distribución equitativa de contratos y compras.

Apoyo con los consultores. La complejidad de las cuestiones del sector público y las relaciones entre cliente y consultor dan origen a proyectos de consultoría bastante difíciles.

Procedimientos de compras públicas

Tiene que respetar los criterios y las normas aplicadas a las compras del sector público en general. Los motivos para implementar procedimientos formales en sector público se pueden resumir como sigue:

- Dar a todos los candidatos elegibles las mismas posibilidades.
- Aumentar la probabilidad de descubrir y elegir al consultor más idóneo.
- Efectuar una selección y menos propensa a la crítica, y reducir los peligros de favoritismo, nepotismo y corrupción.
- Armonizar los métodos utilizados y distribuir las experiencias positivas entre diversos departamentos estatales y organismos públicos.
- Mejorar la calidad global de la selección y nombramiento del consultor en un entorno del sector público complejo

Bancos de datos: mantienen un banco de datos para registrar a los consultores. Estos bancos son vastos y pueden tener miles de consultores y empresas de consultoría archivados, inscritos por sectores de capacitación.

Oferta competitiva: la envergadura de un cometido de consultoría propuesto, se solicitan ofertas competitivas de empresas de consultoría o consultores individuales. Los documentos de la oferta deben ajustarse normalmente a unas especificaciones detalladas: la falta de cumplimiento de esas especificaciones provoca la descalificación del ofertante.

Restricción presupuestaria: en ocasiones se impone una restricción presupuestaria crítica que limita la magnitud del cometido o que predetermina su calendario.

Dirección empresarial: los procedimientos regulares, la adquisición por el sector público no es totalmente flexible. Por regla general, se puede asignar pequeños cometidos por selección directa. De lo contrario, se aplica la preselección y el establecimiento de una lista de los candidatos preseleccionados, lo que garantiza que todos los candidatos elegibles poseen las calificaciones necesarias.

Grupos de consultoría internos. Los consultores de empresas deben tener en cuenta la presencia frecuente de grupos de consultores internos en las organizaciones del sector público. Algunos de ellos aportan servicios de consultoría gratuitos a clientes estatales, mientras que otros cobran honorarios por sus servicios. Algunos grupos solo prestan servicios ilimitados, como de personal y de auditoría, pero otros cubren un ámbito muy amplio de servicio.

Los gerentes del sector público para comprar los servicios de grupos de consultores internos son distintos y en general más sencillos.

Factores positivos para la consultoría en el sector público

El peor error que puede cometer un consultor al incorporarse en el sector público es creer que la sólida experiencia del sector privado basta para dar todas las respuestas.

Creación de un nicho

Los consultores tienen que elegir un nicho y su posición propios como expertos de ese sector.

Existen diversas maneras de definir un nicho:

- Por criterios territoriales
- Por nivel administración pública
- Por sector
- Por especialización metodológica
- Mediante diversas combinaciones de estos criterios

Comprensión de entorno del sector público

Para promover una práctica de consultoría del sector público positiva consiste en comprender íntegramente que entorno trata de instaurar el sector público.

Solidaridad con el cliente. Conviene establecer una relación de confianza y comprensión del cliente como persona. Una mala actitud obstaculiza la adopción de soluciones eficaces a los problemas.

Comercialización eficiente.

La mayor parte de la comercialización en el sector público se lleva a cabo por medio del establecimiento de redes y contactos personales. Una buena red solo se puede establecer con el tiempo y mantenerla se requiere de esfuerzos constantes.

Prioridad a las consultas: búsqueda de soluciones pragmáticas.

Muchos consultores experimentados observaron que en el sector público los problemas de personas y de procedimientos imperan sobre los problemas técnicos. Es importante adoptar un método con respecto a un proceso que incluya una consulta completa y la comunicación con todos los interesados.

Aplicación del conjunto correcto de recursos.

Un problema en el sector público suele ser la multidimensionalidad. Por este motivo un equipo de consultoría debe incluir la mezcla atinada de recursos se suelen necesitar tres tipos de recursos:

a.- Técnicos. b.- Procedimientos. c.- Experiencia.

Dirección de los cometidos.

Como ocurre en todas las consultorías los cometidos que conciernen al sector público deben administrarse para tener en cuenta la calidad, la programación y el presupuesto. Quizás el mayor peligro de trabajar en el sector público reside en la presupuestación insuficiente y las previsiones inadecuadas del tiempo necesario para trabajar con los interesados y para aplicar el proceso de adopción de decisiones en general. La mayor parte de los contratos con el sector público es la necesidad de producir informes bien editados estos documentos son o pueden ser habitualmente, hechos públicos por lo que vale la pena prestar atención y dedicar tiempo a su producción.

Determinación de los precios de los servicios.

Es importante comercializar la consultoría entre las organizaciones del sector público. En las solicitudes de propuestas se suele pedir una información muy detallada sobre la determinación de los precios con inclusión de las dietas de los consultores individuales encargados de proyectos y el tiempo que dedican a los consultores individuales a las tareas.

Creación de una imagen.

Una buena empresa crea un equipo capaz de proporcionar servicios excelentes a los clientes y de adoptar soluciones duraderas a los problemas. Gracias al éxito logrado con los

cometidos una empresa que adquiere una reputación y crea una buena imagen en su clientela.

Áreas especiales de la consultoría.

Administración local. Muchas empresas de consultoría limitan sus actividades de comercialización a los niveles superiores de la administración pública y pierden de ese modo un mercado con gran volumen en el nivel local. La administración local puede comúnmente proporcionar a los consultores la posibilidad de abordar problemas relacionados con la planificación urbana, justicia penal, servicios sociales, planificación y desarrollo de infraestructura y promoción de empresas locales.

Las empresas y los servicios públicos. En el sector de la empresa pública del decenio de 1990 la mayor parte de las posibilidades de consultoría se originan en decisiones de los gobiernos de privatizar. No obstante los consultores no deben pasar por alto a las empresas y los servicios públicos que permanecerán en el sector público o cuya privatización se ha aplazado por razones estratégicas sociales, políticas, de seguridad nacional o de otra índole.

El sector público en los países en desarrollo. Los consultores de empresas de todas las naciones tienen considerables posibilidades de prestar servicios a los sectores públicos a los países en desarrollo:

- Mejorar el rendimiento de las empresas públicas.
- Mejorar el rendimiento de las administraciones públicas.
- Promover el sector del servicio voluntario y no lucrativo.
- Crear grupos de consultores internos.

Estrategias:

- La adopción de un enfoque a largo plazo y otro a corto plazo.
- Un carácter adaptativo y no prescriptivo.
- La función de un instructor y capacitador y no de árbitro o juez
- La adopción de un enfoque de aprendizaje por medio de la acción con respecto a la capacitación unido a la solución de los problemas prácticos concretos que afrontan los organismos públicos.
- La adquisición patente de una profunda comprensión de la cultura local y un respeto por la población.

5.5 Tendencias y retos actuales de la consultoría pública

Es interesante analizar el mundo de la consultoría, desde la perspectiva de aportar algunas reflexiones, que sean útiles tanto para aquellos que desarrollan su labor como consultores, como para aquellos empresarios que contratan a consultores en la confianza de que les aporten ideas y soluciones rentables.

Los efectos de la globalización para la labor de la consultoría empresarial.

A la hora de enfrentar un cambio en cualquier área, las empresas corporativas quieren poder contar con un consultor capaz de apoyarles en ese cambio en todos los países en que desarrollan sus actividades. Por ello, pone en situación de ventaja a las empresas de consultoría que hayan asumido en su propia organización ese concepto de globalización y sepan realmente explotarlo. Por otro lado, los avances y las experiencias empresariales se transmiten de un país a otro con toda celeridad, y las empresas globales pueden sacar provecho de ello. También, el mundo tiende lentamente a homogeneizar los hábitos, las normas, las legislaciones, los mercados, etc; haciendo cada vez más lógico y más fácil adoptar estrategias y actitudes globales, sin que ello signifique dejar de reconocer las peculiaridades locales. Es decir, hay una tendencia a pensar en soluciones y estrategias globales matizadas luego por adaptaciones locales. Pero cada vez se justificarán menos las soluciones locales aisladas.

Las organizaciones globales de consultores, compuestas por una red corporativa integrada a su vez por equipos locales que hablan un lenguaje común, son las mejores situadas para responder a la demanda de consultoría.

El crecimiento del uso de la fórmula del joint venture en la relación consultor-cliente.

En el futuro se extenderá el uso de fórmulas de participación de los consultores en el resultado de su trabajo. Esto es bueno para el cliente, que se asegura que el consultor será motivado y tratará de ser eficaz y práctico; y es bueno para el consultor, que podrá obtener un mayor beneficio por su trabajo. Conseguir que sea así requiere clientes serios y de mentalidad abierta y consultores solventes, capaces de arriesgar. De nuevo, ello nos conduce a la necesidad que la empresa de consultoría tenga una dimensión humana y financiera suficiente. Buscar formas de participación les será más fácil a los consultores globales que a los especializados, pero afectará a ambos.

La entrada de nuevos competidores en el mundo de la consultoría. El futuro, en el mercado de la consultoría especializado, será de empresas mixtas de consultoría y desarrolladoras de tecnologías de la información. Por ello se espera que el área de crecimiento para la consultoría provenga de la consultoría de tecnología, sin dejar de lado la gestión ambiental. Además, parece existir un potencial considerable de crecimiento entre las empresa de consultoría medianas y pequeñas, también en las empresas consultoras de un solo empleado-propietario. La consultoría tenderá a ser más específica porque los clientes están solicitando servicios más detallados.

Las administraciones públicas no solo proporcionan un amplio conjunto de servicios y regulan los servicios que consumimos, sino que aportan también un marco legislativo para gobernar. Además, los gobiernos deben proporcionar muchos servicios internos como contabilidad, preparación de la nómina, compras, administración del personal, capacitación, comprobación de cuentas, inspección y otros.

La prestación de servicios de consultoría al sector público debe responder de manera inevitable a los retos y problemas del sector. A su vez, esos retos y problemas se originan en el contexto nacional, social y económico y, en gran medida, en las políticas del gobierno actual. Conviene entender que los estados recurren a los consultores debido a que las dificultades que afrontan son nuevas y complejas y a que las respuestas correctas son muy difíciles de encontrar por falta de precedentes, experiencia acumulada y recursos de un trabajo analítico y conceptual suficiente. Además, las administraciones públicas están expuestas a una contante crítica que puede o no estar justificada. Dado que las comparaciones con el sector privado son frecuentes, hay un creciente interés por evaluar y utilizar la experiencia del sector privado para incrementar la eficacia y la eficiencia en el sector público.

5.6 La consultoría en el sector no estructurado

- Se trata de empresas pertenecientes a lo que a veces se denomina de manera imprecisa “no estructurado” o

“informal”, o las “microempresas”; es decir, un ingente número de actividades generadoras de ingresos en muy pequeña escala por medio de las cuales millones de personas tratan de sobrevivir particularmente en los países en desarrollo.

- Para dar una orientación práctica, hemos reconocido la heterogeneidad de las microempresas y sus necesidades de asistencia. Es útil analizar la diferencia entre las dos últimas categorías principales.
- En primer lugar existen las empresas domésticas o informales muy pequeñas que suelen abarcar de uno a tres empleados con inclusión, del propietario, utilizan procedimientos y técnicas muy elementales, poseen escaso capital, abastecen un mercado local reducido y a menudo tienen una escasa esperanza de vida.
- La segunda gran categoría de microempresas incluye las que ya han alcanzado un nivel de complejidad y tamaño más elevado que el grupo anterior. Habitualmente dan empleo a un máximo de nueve trabajadores, utilizan algún equipo motorizado en locales permanentes, participan en acuerdos de subcontratación, etc.

Caso de consultoría en el sector no estructurado.

Laxmi, una aldeana del norte de la India, se gana la vida bordando sus capelladas que luego se cosen a las tradicionales babuchas vendidas en la comunidad circulante en Delhi y en otras partes. Laxmi compra las palas ya listas y el hilo al

abastecedor de la aldea; si tiene bastante dinero puede elegir entre distintos abastecedores y después revender la parte bordada a alguna empresa local. Si, como sucede más a menudo, tiene que comprar a crédito, en este caso sus ganancias diarias representan la mitad de la suma que ganaría si pudiera elegir libremente a sus proveedores y a sus clientes.

Ni las dos hermanas menores ni la madre inválida, ni Laxmi reciben pago regular. El hermano de Laxmi es quien en ocasiones lleva algún dinero a casa, y otros miembros de la familia hacen trabajos ocasionales, mientras Laxmi obtiene las sumas necesarias para alimentar y vestir a la familia cómo y cuando es necesario. Una trabajadora sobre el terreno de una organización no gubernamental local, que intentaba prestar ayuda a los trabajadores del cuero en esta comunidad visitó a Laxmi un día. La trabajadora tomo nota en un sencillo formulario, examino meticulosamente la choza e hizo algunas preguntas. Después de una hora de discusión, la trabajadora considero que podía explicar a Laxmi cual era verdaderamente el principal problema, a saber: la falta de capital de explotación. No le dijo a Laxmi lo que debía hacer, pero la indujo a que ella misma lo descubriera a través de la discusión.

Laxmi comprendió que podía reunir una pequeña suma vendiendo las reservas de componentes acabados que lamentablemente había bordado con modelos pasados de moda. La trabajadora también le hablo de los grupos de ahorro y crédito que su organización estaba ayudando a los habitantes

rurales. Laxmi quedó muy contenta con la conversación; cuando la trabajadora volvió un mes más tarde, había vendido sus excedentes y se había unido a un grupo de ahorro.

Problemas de gestión de los empresarios del sector no estructurado.

A pesar de las múltiples diferencias, los propietarios de microempresas cometen muchos de los mismos errores que los gerentes de empresas del sector estructurado y necesitan un asesoramiento análogo. El escás de fondos suele ser su principal traba y es posible que deban pagar tasas exorbitantes de interés por los préstamos. En consecuencia es vital que desplieguen sus fondos de manera óptima, aunque a menudo no lo hacen e invierten desproporcionadamente en créditos, en títulos valores o en otros activos. De modo análogo, las materias primas son una limitación importante, pese a lo cual muchos carpinteros, sastres y otros no calculan la rentabilidad de cada producto. Por tal razón no utilizan sus materiales escasos de forma óptima y producen un conjunto de productos que es menos rentable de lo que podría ser.

Los conocimientos especiales de los consultores de microempresas.

A los consultores acostumbrados a trabajar con registros escritos por insuficientes que sean, le resulta difícil trabajar con

clientes analfabetos y la falta de documentos con cuentas regulares pueden agravar las dificultades sociales de consultores para tratar con personas que no tienen oficinas, ni siquiera locales fijos.

Servicios de extensión a las microempresas en el sector informal o no estructurado.

Existen muchas maneras de que los consultores con las actitudes y conocimientos especializados adecuados puedan ser sumamente valiosos para las microempresas. No es fácil en lo absoluto adquirir estas actitudes y conocimientos y es posible que tenga que “desprender” mucho de lo que sabe, antes de poder trabajar con eficacia con las microempresas.

CASO 6: TIENDAS SORIANA



Historia

Los orígenes de Soriana se remontan al año 1905 en la ciudad de Torreón Coahuila, cuando don Pascual Borque estableció un negocio llamado La Soriana, dedicado a la venta de telas a través de un mostrador. Poco a poco el negocio fue creciendo y en 1920 ya vendía telas, ropa y novedades como perfumería y artículos para el hogar entre otros.

En los años treinta, cuando los fundadores de la empresa don Armando y don Francisco Martín Borque se integran al negocio familiar, La Soriana comercializaba mercancía al mayoreo, cubriendo la Comarca Lagunera y gran parte de la sierra de Chihuahua y Sonora.

En los años 50, ya bajo la dirección de don Armando y don Francisco, comienzan a darse importantes cambios en la estrategia de negocios, uno de los más relevantes fue impulsar la venta de menudeo al introducir el sistema de venta de autoservicio en 1958. La apertura del primer gran centro comercial de autoservicio Soriana Centro en noviembre de 1968, en la ciudad de Torreón, Coahuila, es el evento que marca el inicio formal de lo que hoy conocemos como Organización Soriana. Por sus dimensiones y la variedad de productos que manejaba esta tienda se adelantó a su época y su propuesta comercial fue muy bien recibida por la comunidad.

Mercado SORIANA S.A. DE C.V. sucursal Ocotlán fue fundada hace 9 años, el día 24 del mes de Noviembre 2004.

Políticas

Accionistas y Directivos.

Como parte de su compromiso de proteger los intereses de los accionistas y mejorar el valor de su inversión, Soriana cumple con los más altos estándares éticos, manteniendo en cada transacción realizada una conducta legal. Nos comprometemos a desarrollar nuestras operaciones siempre teniendo en cuenta los principios necesarios para cumplir cabalmente con las atribuciones y responsabilidades que nos ha conferido la empresa, y proporcionar información vigente, clara, veraz y equitativa.

Finanzas responsables.

Es necesario contar con un registro contable confiable y preciso de todo el quehacer financiero de la empresa, para poder así asumir la responsabilidad en nuestras decisiones. Para hacer del registro un sistema efectivo y que contribuya a las finanzas responsables, se deben mantener tanto libros contables como cuentas en total concordancia con el sistema de control interno de la empresa. De igual forma, no se podrán conservar cuentas no registradas en los libros de contabilidad de Soriana. Por ningún motivo se debe alterar o falsear una cuenta o cualquier

tipo de documento. Para mantener los estándares éticos necesarios en las operaciones financieras, se deberá tener en cuenta lo siguiente:

En caso de ser consultado por el Comité Directivo o auditores internos o externos, señale toda la información que pueda ser importante, sin eliminar ningún dato de su reporte. Responda Siempre de la forma más clara posible. Es su deber mantener debidamente los documentos requeridos por la ley, órdenes judiciales y todas las políticas internas de retención que apliquen, así como también todas las demandas relacionadas a la contabilidad, controles internos de auditoría y similares, que la ley exige a Soriana conservar. Estas demandas se deberán enviar de inmediato al Departamento de Auditoría Interna.

En caso de sospechar que los controles internos de Soriana están tratando de ser evadidos, dele seguimiento e informe al Departamento de Auditoría Interna.

Si un documento tiene una procedencia dudosa o le parece poco claro, como por ejemplo un informe financiero inconsistente, no lo firme hasta asegurarse de que esté correcto. Con respecto a la asignación de precio de los productos, siga siempre las normas establecidas por Soriana para tales efectos.

Objetivos

- Apoyar financieramente a instituciones de beneficencia al logro de los objetivos para los cuales fueron creados.
- Difundir (dentro de la comunidad donde se encuentra la institución) las tareas que realiza en beneficio de la población.
- Motivar a los clientes a participar en programas de filantropía, para aminorar las necesidades de personas menos favorecidas de la sociedad.
- Motivar a nuestros colaboradores a participar en actividades de apoyo a la comunidad.
- Fortalecer la labor de responsabilidad social de la empresa al servir de enlace entre el público y la población beneficiada.

Guía de implementación recepción de CFD servicios.

Este documento tiene por objetivo el describir las guías y lineamientos para poder consumir el Web Service (WS) mediante el cual Soriana recibirá el o los Comprobantes Fiscales Digitales (CFD) emitidos por un Proveedor / Socio Comercial y que además refieren a Facturación de Servicios prestados a la compañía. El presente documento se limita únicamente a:

1. Describir el WS de Recepción de CFD.
 - a. Argumentos de entrada.
 - b. Resultados esperados.

2. Establecer guías para su utilización.
3. Recomendaciones generales.
4. Refiere a CFD que facture servicios de: Flete, Consumos Internos, Hospedaje, Construcción, Equipo, Publicidad.
5. Describir el uso de la Addenda Soriana para Facturación de Servicios.

Misión

Satisfacer las necesidades de productos y servicios de las comunidades donde estamos presentes, fomentando en cada uno de nosotros nuestra filosofía y valores para asegurar una relación permanente y valiosa con nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, comunidad y medio ambiente, obteniendo de esta manera una adecuada rentabilidad y garantizando así nuestra permanencia y crecimiento.

Visión

Servir cada vez a un mayor número de comunidades como líder, al ofrecer la mejor experiencia de compra para el cliente y el mejor lugar para trabajar para nuestros colaboradores, derivado de una constante innovación.

Valores

En Soriana creemos y promovemos los siguientes valores:

RESPECTO: Buscamos constantemente mantener la armonía en la relación con compañeros de trabajo, clientes y proveedores.

LEALTAD: Tenemos un fuerte compromiso y mostramos fidelidad. Hacemos con respeto nuestras responsabilidades y manifestamos confidencialidad en los acontecimientos de la Organización.

HONESTIDAD: Siendo íntegros para recibir a cambio la confianza de clientes internos y externos.

JUSTICIA: Inclinandonos a dar a cada quien lo que le corresponde, la justicia es equidad y dignidad para todos.

RESPONSABILIDAD: Cumplimos de manera oportuna y precisa con las actividades propias de cada puesto para escalar y llegar a las metas fijadas.

COMPROMISO: Nos dedicamos a llegar al objetivo establecido y cumplimos responsablemente con las actividades propias del puesto.

COOPERACION: Nos apoyamos mutuamente para llegar a los

Objetivos fijados.

DISCIPLINA: Cumplimos normas y políticas que apoyan nuestro trabajo

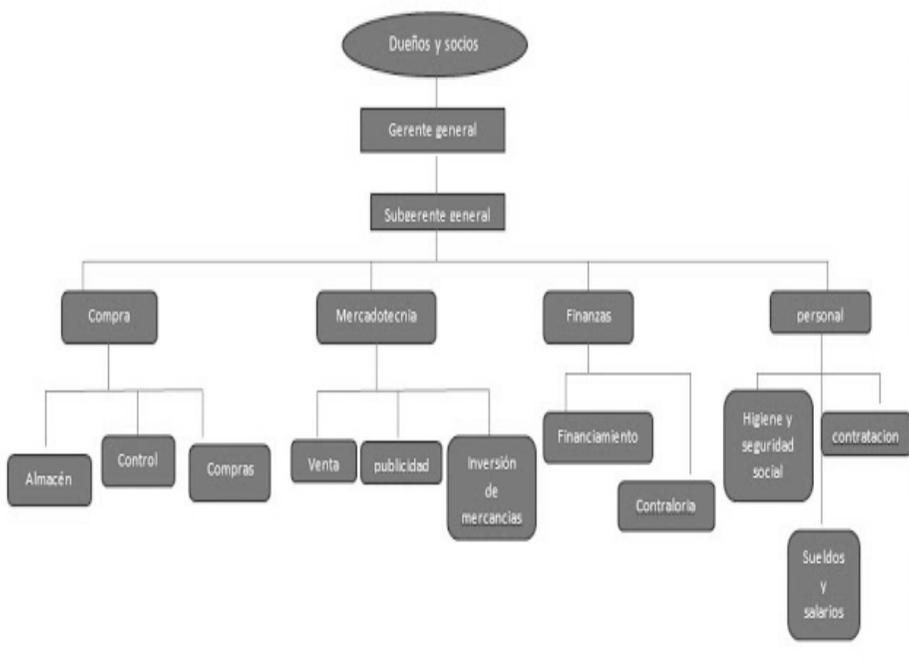
CONSTANCIA: Cumplimos en forma permanente y ordenada garantizando nuestra permanencia como organización.

INNOVADOR: Promovemos el cambio permanente en nuestros procesos, productos y servicios como el medio más importante para estar cumpliendo las expectativas de nuestros clientes

ESPIRITU DE SERVICIO: Promovemos el trabajo con ánimo positivo, de esta manera cumplir con el compromiso de servicio que refuerza la confianza de nuestros clientes.

VISIONARIO: Buscamos oportunidades en el presente para el futuro. Promovemos el desarrollo de la tecnología comercial en beneficio de clientes, colaboradores y accionistas.

Organigrama



Situación actual en el área de calidad.

El corporativo Monterrey ya mencionado anteriormente se ha preocupado por certificar sus tiendas en calidad en el servicio mediante Gley press to Works la cual tiene por objetivo satisfacer y hacer sentir cómodo al cliente, por ejemplo se encuentra la regla de “los 3 metros”, la cual se basa en saludar a cualquier cliente que se encuentre 3 mts a la redonda de los empleados, sonreírle y ofrecerle el servicio de ayuda. Otro de estos, es el protocolo de línea de cajas llamado shoper que se basa en saludar, sonreír, preguntar si encontró lo que buscaba, ofrecer ofertas, raspaditos, pedir tarjeta de puntos y ofrecer recargas. Las personas encargadas de que se cumplan con todos estos protocolos de calidad son los supervisores y jefes de

línea, si al final de mes se cumple con el shopper establecido, se incentiva al cajero cada catorcena.

Soriana Ocotlán no está certificada en alguna ISO, pero se procura que los productos que ofrece el proveedor estén certificados, cada vez que se quiere introducir algún producto nuevo a la tienda debe pasar por algunos de los requisitos que el corporativo pide como el de calidad.

Por otro lado, la corporativa manda periódicamente supervisores que se encargan de checar que los alimentos que se elaboran en la tienda sean hechos con los productos de calidad que se les han indicado, que cuenten con las características físicas que se les pide, etc. A este protocolo se le llama cake y para realizarlo se contratan auditores externos que revisan desde la calidad de los productos con los que se van a hacer los alimentos hasta en diseño del producto terminado. Si no se cubren las características requisitadas en el producto, se canaliza la tienda para que el personal sea capacitado por un tiempo indefinido, hasta que el producto tenga la calidad deseada. Por ejemplo el pan; si no tiene la consistencia, vista y especificaciones requeridas se capacita al panadero de la tienda.

También se está al pendiente de las frutas y verduras, estas son revisadas por parte del personal de la tienda, la revisión se hace día a día con el fin de tener un control sobre el producto que no está fresco, estar al pendiente de los productos que más

demanda tienen y los que no, con el fin de ofrecer ofertas y disminuir así las pérdidas.

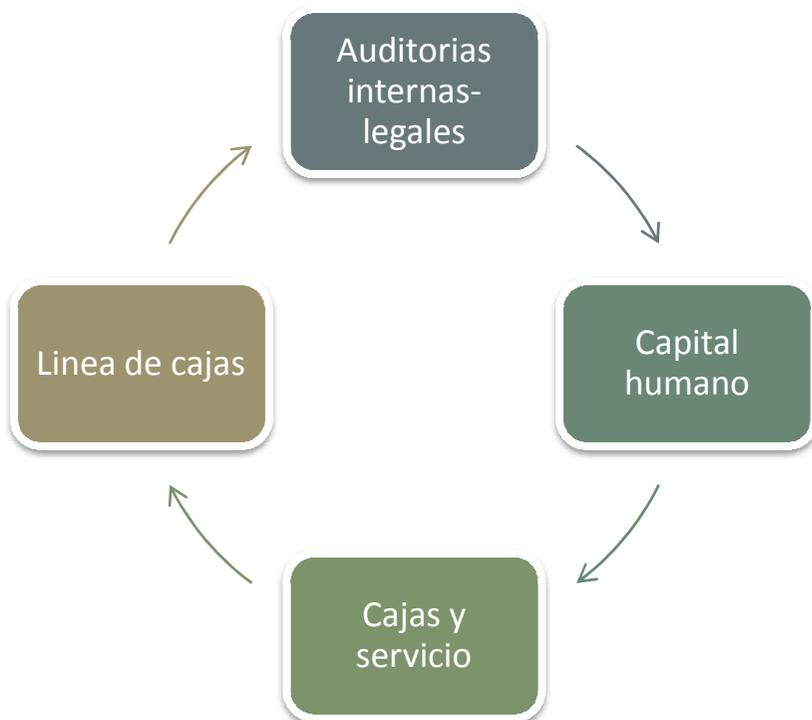
En el área de carnes se trata de sacar el producto que ya está a 5 días de caducar, así se tiene la seguridad de que se brinda un producto de muy buena calidad. Las personas encargadas de estas actividades son los gerentes y sub-gerentes. Cabe mencionar que la tienda soriana en Ocotlán, cuenta con certificación en diferentes áreas:



Aunque en el área de mercadería no es necesario cubrir con tantas especificaciones de calidad, debido a que se refiere a la línea de ropa, perfumes, damas, caballeros, farmacia y

electrónica, también es necesario que el encargado de operaciones de piso de venta verifique que productos no se venden, cuales están pasados de moda, que productos se venden más, que productos se deben poner en producción etc. Cada empresa proveedora, cuenta con sus proveedores, los cuales se encargan de estar surtiendo sus espacios donde ubican sus productos, estos se encargan de que estén frescos que tengan calidad, de etiquetas de precios, máximos y mínimos, y que cuenten con la caducidad correcta. Estos, aunque son externos a Soriana, deben cumplir con requisitos de calidad que el corporativo solicita.

En general el corporativo hace auditorias en las siguientes áreas:



Recursos humanos se ha preocupado por tener calidad en el trabajo en equipo y para lograr este objetivo está trabajando todas las mañanas con dinámicas para la integración del personal, además de hacer juntas de 10 minutos donde se ponen en claro los objetivos y las necesidades que se deben cumplir día a día. Al final de mes se le da un diploma al personal más entregado a sus actividades en equipo y se les regala un desayuno con el fin de motivarlos más en este aspecto.

La herramienta de calidad que se utiliza en la organización es la check list y la manera de medir la satisfacción del cliente es mediante la atención al cliente vía telefónica, enfocándose en las quejas que el cliente hace al corporativo directamente por este medio.

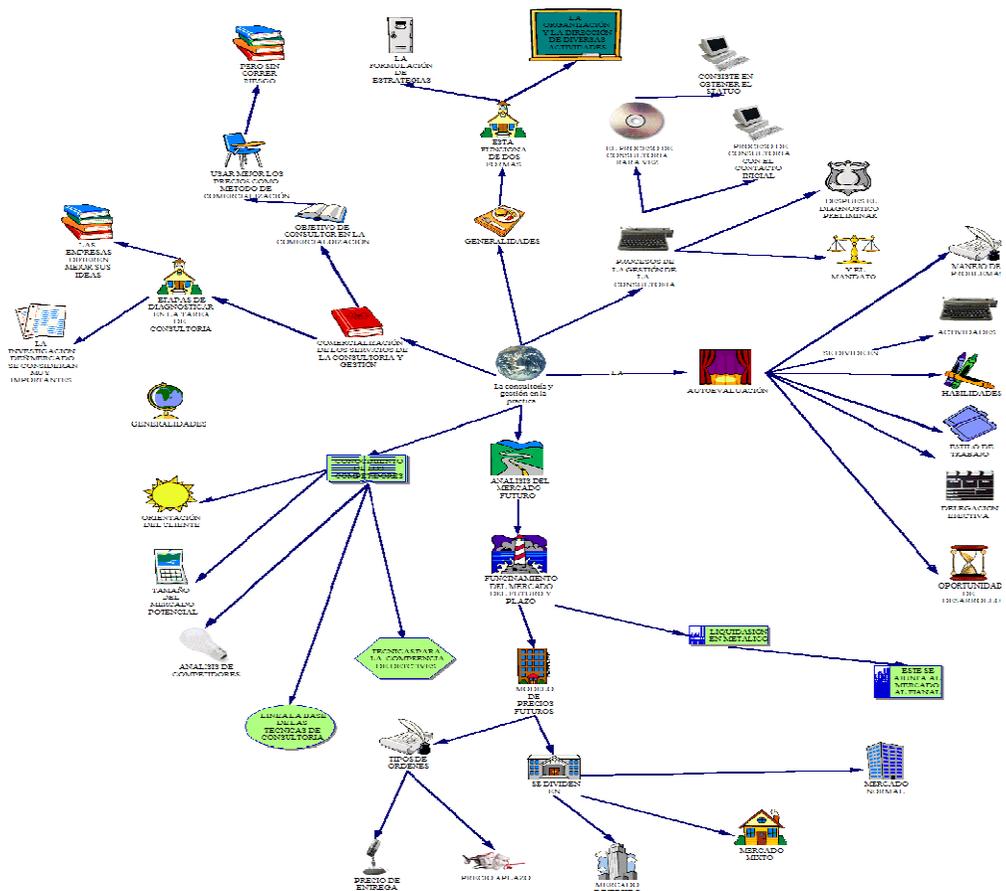
ACTIVIDAD DE CLASE: Con tu visión y experiencia como consumidor de soriana, escribe 5 aspectos importantes que debe mejorar en general.

Capítulo 6

La consultoría y gestión en la práctica.

El presente capítulo comprende los puntos teóricos del programa de estudios de la materia, además de mostrar de forma práctica la gestión de una consultoría en la práctica.

A manera de concreción se muestra un mapa del contenido de la unidad.



6.1 autoevaluación

Para medir los resultados y tener control con las estrategias de cambio, se hace necesario y muy importante practicar la autoevaluación del equipo consultor y sus metodologías de trabajo. Es una herramienta que inicia un proceso de reflexión acerca de sus métodos de trabajo, logros y carencias; lo que les ayuda a lograr una superación propia, reconociendo los avances y dificultades, desarrollando una actitud crítica y reflexiva a largo plazo.

La autoevaluación es un método que insiste en valorar a uno mismo su propia capacidad, así como la calidad del trabajo realizado, en especial en el campo profesional. Es la herramienta más práctica con que cuenta una empresa consultora para conocer los avances y las desviaciones de sus objetivos, planes y proyectos de operatividad en aquellas acciones que se emprenden con la finalidad de mejorar la funcionalidad de sus sistemas y procesos que regulan el quehacer del propio grupo consultor. Se exige una revisión detallada y periódica de los responsables de las acciones emprendidas para mejorar el funcionamiento de las áreas, unidades, órganos, sistemas o procedimientos a fin de medir el grado de eficiencia, eficacia y congruencia entre las operaciones. En el apartado de anexos se describe un cuestionario de apoyo “test” para la autoevaluación.

6.2 Análisis del mercado futuro

El análisis técnico es un estudio propio del mercado, más que una evaluación de los factores que afectan la oferta y la demanda de un producto básico son los componentes importantes de un análisis técnico como los precios, volumen de mercado y volumen de contratos abiertos. Puesto que este enfoque técnico solo examina el mercado, se debe tener en cuenta las facturaciones que reflejan las actuaciones de los agentes y que no van necesariamente unidos a los ciclos de dicha oferta y demanda. La suposición básica de todo este análisis técnico es que la futura situación del mercado solo puede pronosticarse analizando su comportamiento en el pasado a través de las estadísticas y registros públicos.

No todos los agentes, ni siquiera la mayoría pueden hacer un análisis técnico detallado. El principal elemento para tomar la decisión acertada es mantener un contrato estrecho con los mercados y expertos en finanzas a fin de identificar los valores a través de pronósticos y evitar o disminuir a mayor grado la especulación, la incertidumbre y el riesgo. Sin embargo, si especialistas en análisis gráficos proporcionan el análisis en plazo útil, éste puede proporcionar información adicional de utilidad, en particular para pronosticar a medio plazo.

Es decir, la consultoría en la práctica debe considerar el comportamiento del mercado futuro a fin de establecer las

estrategias conjuntas con el equipo consultor para definir sus objetivos a largo plazo. Analizar el comportamiento financiero en la globalización es muy necesario para continuar entre los competidores.

6.3 Conocimientos de los competidores

La información se ha convertido en uno de los recursos más valiosos del mundo moderno. Es importante que el grupo consultor sepa reconocer a sus competidores, porque una vez que tiene destacados a los jugadores importantes, hay que saber aprender de ellos.

Hay muchas cosas que se aprenden: analizar los aciertos del competidor; mirarse al espejo para saber en dónde falla y en donde tiene éxito su estrategia propia.

Cuando una empresa compite en un mercado maduro con actores consolidados o bien está introduciéndose en un mercado emergente con actores locales desconocidos, su éxito suele depender del conocimiento que posee de los puntos fuertes y la vulnerabilidad de la competencia.

La información de inteligencia de elevada cantidad sobre los competidores le permite aplicar estrategias de negocios y mantenerse a la cabeza en los mercados competitivos.

Técnicas para el conocimiento de la competencia.

Una de las técnicas más conocidas para detectar la competencia es la llamada “competencia de detective” donde se aprovecha el capital relacional del grupo consultor para identificar a los proveedores de tecnología de nicho. Preguntar a los socios de negocios, contadores y consultores de gestión qué tipo de consultoría ofrece a sus clientes a pagar.

Puede ser también cuando se asiste a las reuniones del grupo de usuarios, solicitar información sobre el tipo de consulta en el área. Mirar a través de papeles viejos suministrados por sus clientes y ver si hay alguna mención - historial de compras, trabajos facturados, etc. – qué conocer.

Otra técnica es el Análisis de competidores ¿En qué consiste? En construir el mapa de posicionamiento de los competidores en el mercado:

- Analizar las percepciones del cliente y comprender los atributos y la imagen de marca asociados a cada empresa
- Realizar una evaluación objetiva del nivel de servicio y de las características de la oferta de los competidores en el mercado
- Situar y analizar a su empresa en dicho marco
- Identificar nichos y oportunidades no cubiertas en el mercado

¿Qué permite saber?

- ¿Cómo me ven mis clientes en comparación con mis competidores?
- ¿Qué nichos de posicionamiento existen aún sin cubrir en el mercado?
- ¿Es mi nivel de servicio objetivamente mejor que el de mis competidores?
- ¿Cuáles son mis puntos fuertes y debilidades en comparación con mis competidores?

Tamaño de Mercadeo Potencial. Estimar el mercado potencial para su empresa dentro de un plazo dado, número de clientes, volumen de venta, cuota de mercado, determinar cuál de entre varias alternativas de apertura de nuevos mercados / sectores tiene mayor potencial. Lo anterior permite conocer ¿Cuántos clientes puedo conseguir en los próximos 2 años?, ¿Qué volumen de facturación obtendré el próximo año?, ¿Qué cuota de mercado puedo conseguir en cinco años? y ¿Qué provincia muestra mayor potencial para mi expansión nacional?

La técnica de Orientación al Cliente se fomenta la participación activa del cliente en cada etapa del estudio, buscando permanentemente la integración de su conocimiento e intuición sobre su negocio como un valioso punto de partida. Colocamos especial énfasis en la etapa de definición de objetivos detallados en cada estudio trabajando en equipo con el cliente, para adaptarnos mejor al sector, la situación y las necesidades

que se desean satisfacer. Establecemos relaciones de colaboración a largo plazo con nuestros clientes.

Detección de pérdida de clientes.

¿En qué consiste? En caracterizar y detectar con antelación a los clientes que presentan una alta probabilidad de infidelidad. Diseñar indicadores que le permitan monitorizar continuamente sus bases de datos y reaccionar a tiempo para evitar la pérdida de clientes y cuantificar el coste que representaría para su empresa la pérdida de un cliente.

¿Qué permite saber? Se conoce la respuesta a las cuestiones tales como ¿Cómo puedo saber con antelación que un cliente dado va a pasarse a la competencia?

¿Cuál es el umbral de consumo que me indica que un cliente dado me es infiel?

¿Cuánto debo invertir en mantener / recuperar a un cliente con alta probabilidad de infidelidad? Éstas son algunas de las técnicas sugeridas para el uso de los consultores.

6.4 Comercialización de los servicios de consultoría y gestión.

Una empresa de consultoría, solo puede existir y prosperar si obtiene a sus clientes y los mantiene. En la consultoría a menudo se considera la comercialización como una función separada, un conjunto de actividades, instrumento o técnicas que cuestan tiempo y dinero.

La consultoría relativa a las actividades de comercialización, difiere en varios aspectos de la relativa a las demás funciones de la empresa. Una de las paradojas en función de la comercialización, es que cuando se examina de cerca, es cuando tiende a desaparecer. La función de la comercialización vuelve aparecer de dos formas: la formulación de estrategias y la organización y dirección de diversas actividades mercantiles de ventas.

La consultoría abarca dos tareas para la función de la comercialización:

- Nivel de formulación de estrategias.
- Investigación de mercados.

Las empresas difieren sus ideas acerca de cuáles operaciones incumben en la función de la comercialización y cuáles no. Las ventas, publicidad, la promoción, las relaciones con los distribuidores y la investigación de mercado, son consideradas por la mayoría de las empresas como función del director general.

(Schein, 1990), define la consultoría en la esfera gerencial de la siguiente forma: “Servicio de ayuda prestado por un colaborador profesional independiente (consultor) a una organización (cliente) que solicita su apoyo para: identificar problemas, proponer sugerencias para su solución, y mejorar su desempeño. Proceso que facilita el aprendizaje y el cambio de la organización cliente.”El objetivo de un proceso de consultoría

rara vez consiste en mantener el statu quo. Facilitar el cambio es la razón de ser de la consultoría....”

El proceso de comercialización comienza con el contacto inicial entre el consultor y el cliente, el consultor se dirige a los clientes sin que ellos lo hayan solicitado, un contacto en frío puede despertar el interés del cliente y este retendrá el nombre del consultor para el futuro. En la mayor parte de los casos, el cliente establecerá el primer contacto. En esta etapa se lleva a cabo la primera reunión la cual debe considerarse, por tanto, como una breve oportunidad para conquistar la confianza del cliente y causarle una impresión favorable.

Las reuniones iniciales exigen que el consultor se prepare a fondo. Sin entrar en demasiados detalles, acopia los hechos de orientación esenciales acerca del cliente, medio ambiente y problemas característicos de su sector de actividad. La reunión es una forma de entrevista de investigación en la que cada parte trata de conocer a la otra. Después se procede al diagnóstico preliminar de los problemas, para iniciar una misión de consultoría, el consultor debe saber con exactitud que espera el cliente de él. El diagnóstico preliminar de los problemas sigue las mismas normas y procedimientos básicos.

Por la regla general, el cometido propuesto se describirá en un documento que se somete a la decisión y aprobación del cliente. Este documento puede tener diferentes nombres: informe sobre el estudio, propuesta técnica, documento de proyecto, plan de

proyecto propuesta del contrato, etc. Algunos clientes exigen que el consultor presente las propuestas en una forma predeterminada. Esto facilita el estudio por el cliente y su evaluación a las diferentes propuestas recibidas de diversos consultores. Además la forma de la propuesta podrá corresponder a la forma del contrato de consultoría que se va a firmar.

El cliente otorga un acuerdo verbal después de haber examinado la propuesta o incluso sin haberla examinado si considera que el consultor es la persona adecuada y aplicará el método profesional requerido. Una carta de acuerdo es la forma imperante de contratar servicios profesionales en muchos países. Después de recibir la propuesta del consultor el cliente él envía una carta de acuerdo en la que confirma de que acepta la propuesta y el mandato sugerido. Son diversos los motivos que justifican el empleo de un contrato escrito de consultoría debidamente firmado por las partes. La ley o el propio reglamento de cliente pueden imponer al contrato escritos para utilizar servicios externos.

La consultoría en la práctica implica realizar diversas gestiones que tienen que ver con el proceso administrativo como tal. La planeación genera realizar objetivos, alcances, programas de actividades y un registro preliminar de las audiencias que se tienen para generar acuerdos de trabajo entre el consultor y el cliente. Así mismo se integra dentro de la organización las funciones y responsabilidades que deben realizar cada miembro

del equipo consultor; los integrantes del equipo de trabajo contarán con actividades específicas de desarrollo de la consultoría, podría ser en el campo de la investigación, la recuperación de la información, el registro de los hallazgos o la gestión de la agenda de trabajo. En la fase de la dirección compete al director-gerente del equipo llevar a cabo la toma de decisiones, el liderazgo y la motivación para alcanzar los objetivos planeados. En lo que corresponde a la fase del control, se llevan a cabo registro de datos, estadísticas, indicadores o algunos otros métodos de control documental para mostrar al final de la consultoría los resultados alcanzados.

Como caso práctico de ejemplo, se presenta el resultado de una consultoría general aplicada a una empresa local, con hallazgos y situaciones empresariales reales en donde el equipo consultor que realizó la investigación, propone medidas de control que generen el cambio y desde su punto de vista solucionar la problemática encontrada. Se muestran los diseños de la gestión documental.

Caso integral 7: MUEBLERIA EL CABALLITO



(Ejemplo de solicitud)

Ocotlán Jalisco, a 07 de febrero del 2013

Ing. Roberto Carlos Zúñiga Gutiérrez
Presidente del Grupo Consultor Premium
Presente

Por medio de la presente me permito solicitarle los servicios de consultoría y gestión en los diversos procesos que existen en nuestra empresa, tanto administrativa como productiva; con el fin de poder darles una óptima solución y llevar a nuestra empresa a una etapa de crecimiento y desarrollo. Se apreciaría enormemente si su contestación fuera inmediata y de forma afirmativa.

Sin más por el momento, agradecidamente se despide
Mueblería el Caballito S.A. de C.V.

CP. Marco Antonio Cabrera Mendoza
Director General

(Ejemplo de oficio responsivo)



Ocotlán Jalisco, a 09 de febrero del 2013

C.P. Marco Antonio Cabrera Mendoza

Director General

Presente

En Grupo Consultor Premium, apreciamos enormemente su interés en nuestros servicios. Le informamos de forma pronta y eficiente que es afirmativa nuestra respuesta en cuanto a lo que su solicitud se refiere.

Nos pondremos pronto en contacto con su empresa para puntualizar una reunión en la que podremos entablar una productiva conversación y poder visualizar de forma superficial los problemas de su empresa y firmar el contrato correspondiente.

Sin más por el momento, nos despedimos deseándole un buen día.

Ing. Roberto Carlos Zúñiga Gutiérrez
Presidente del Grupo Consultor Premium

DIRECTORIO DEL EQUIPO CONSULTOR

Nombre: Roberto Carlos Zúñiga Gutiérrez

Puesto: Presidente

Teléfono: (392) 92 23350

E-mail: karlosrob128@hotmail.com

Nombre: Clara Yuxilt Campos Villarruel

Puesto: Secretaria

Teléfono: (392) 94 16891

E-mail: klarita_yux16@hotmail.com

Nombre: Cindi Melisa Rojas Murillo

Puesto: Vocal

Teléfono: (392) 93 04248

E-mail: melixa13@live.com.mx

Nombre: Vanessa Cristina Zúñiga Chavoya

Puesto: Vocal

Teléfono: (392) 94 16888

E-mail: pretty15baby13@hotmail.com

Nombre: Miguel Ángel Martínez Venegas

Puesto: Vocal

Teléfono:

E-mail: miguel_mu3d@hotmail.com

MODELO DE CONTRATO EMPRESA-CONSULTOR

En la ciudad de Ocotlán, Jalisco en el local que ocupa la gerencia de la empresa "El Caballito" representada por su propietario CP. Marco Antonio Cabrera Mendoza, cuya dirección es Mercurio 94 que de ahora en adelante es llamada la "Empresa", y Grupo Consultor Premium, cuya dirección es Rio Colorado 300, que de ahora en adelante es llamado como el "Consultor", acuerdan regirse bajo las siguientes

CLÁUSULAS

1. Servicio de Consultoría.

La empresa otorga al consultor las facultades para realizar los servicios siguientes de acuerdo con los términos y condiciones que se exponen en este acuerdo: El consultor trabajará con los oficiales y empleados de la empresa con respecto a asuntos que relacionan a la gestión y la organización de la empresa, sus políticas financieras, términos y condiciones de empleo, y generalmente cualquier asunto que surja fuera de los negocios de la empresa.

2. Términos del Acuerdo.

Este acuerdo empezará el 10 de febrero del 2013 y terminará el 5 de junio del 2013. Cualquiera de las partes puede cancelar

este acuerdo en treinta (30) días con anterioridad advirtiendo a la otra parte por entrega personal.

3. El tiempo dedicado por el Consultor.

El consultor empleará aproximadamente 6 horas a cumplir sus obligaciones bajo este contrato. La cantidad particular de tiempo puede variar de día a día o de semana a semana. Sin embargo, el consultor dedicará un mínimo de 120 horas por mes a sus deberes de acuerdo con este contrato.

4. Contratista independiente.

La empresa y el consultor concuerdan que el consultor actuará como un contratista independiente en el ejercicio de su cargo bajo este contrato. Por consiguiente, el consultor será responsable del pago de todos impuestos inclusive el IVA, impuestos del Estado e impuestos locales que surgen fuera de las actividades del consultor de acuerdo con este contrato, incluyendo a modo de ejemplo pero no limitación, impuesto de renta de Estado, el impuesto del seguro social, impuestos de Seguro de Paro, y cualquier otro honorario de impuestos o licencia comercial como sea necesario.

5. Información confidencial.

El consultor concuerda que la información recibida por el consultor durante cualquiera de sus actividades futuras de acuerdo con este contrato, que concierne a lo personal, financiero ni otros asuntos de la empresa serán tratados por el consultor con plena confianza y no serán revelados a ninguna otra persona, ni firmas ni otras organizaciones.

6. Empleo de Otros.

La empresa puede de vez en cuando que el consultor asista para los servicios de otros. Todos los costes al consultor para esos servicios serán pagados por la empresa pero en ningún acontecimiento irán el consultor emplea otros sin la autorización previa de la empresa.

Ing. Roberto Carlos Zúñiga Gutiérrez	C.P. Marco Antonio Mendoza
Presidente del Grupo	Director General
Consultor Premium	

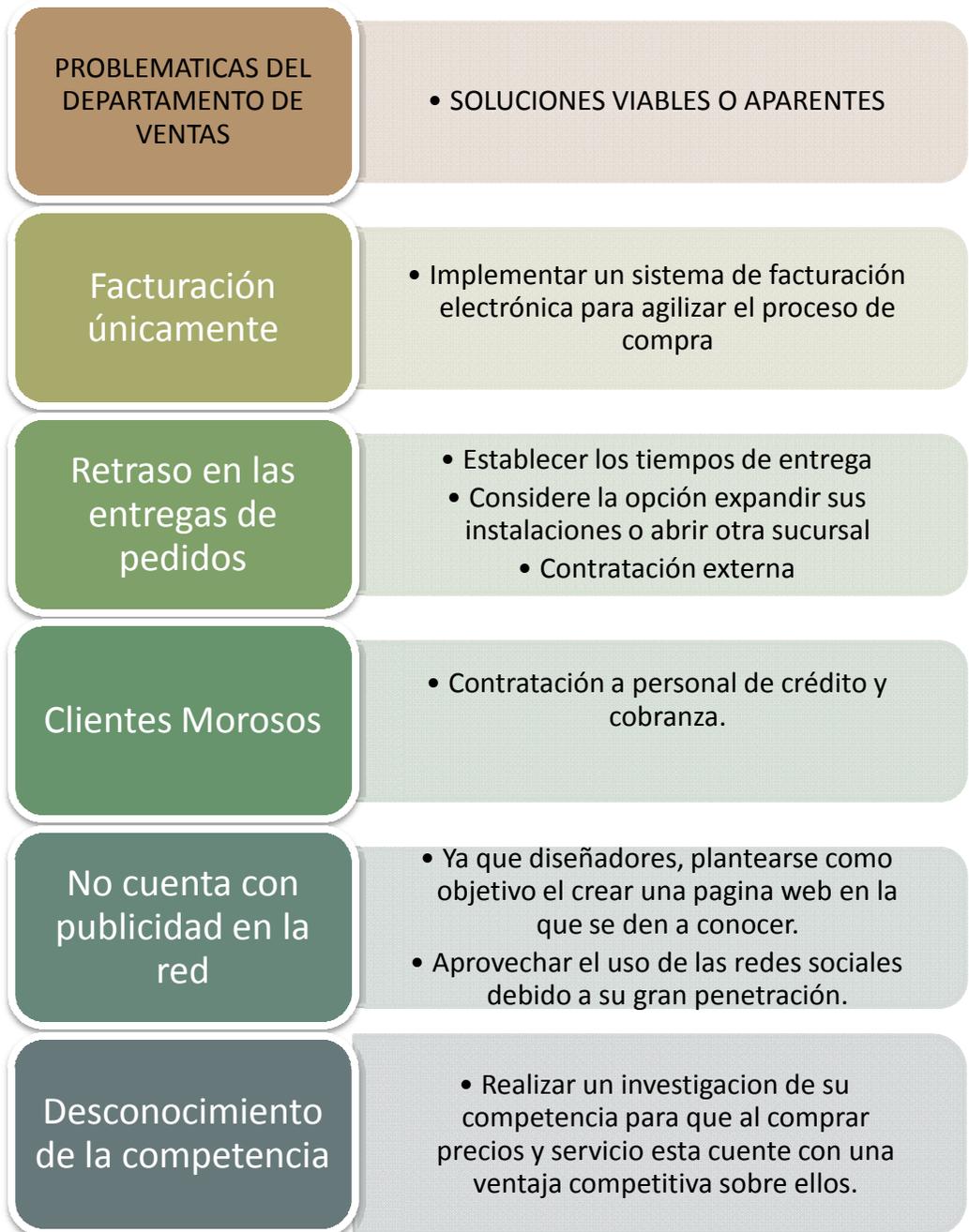
INFORME TÉCNICO DE RESULTADOS

Después del diagnóstico previo, se muestran los problemas encontrados y las estrategias para solucionar las oportunidades de mejora.

- AREA: VENTAS

En esta área se tomaron en cuenta diversos aspectos de ventas y promoción con los que contaba la empresa en su inicio como es aspectos sobre la facturación, pedidos y embarques, clientes morosos y otros elementos requeridos para realizar la consultoría en el área de ventas.

A continuación se presenta un concentrado gráfico de las deficiencias que se encontraron y las propuestas de mejora que el equipo consultor recomienda.



- AREA: PRODUCCIÓN

Al ser una empresa mueblera cuenta con un sistema productivo, el cual fue analizado con profundidad y se encontraron las siguientes deficiencias; las cuales es recomendable corregir de manera rápida a fin de evitar el crecimiento de estos errores.



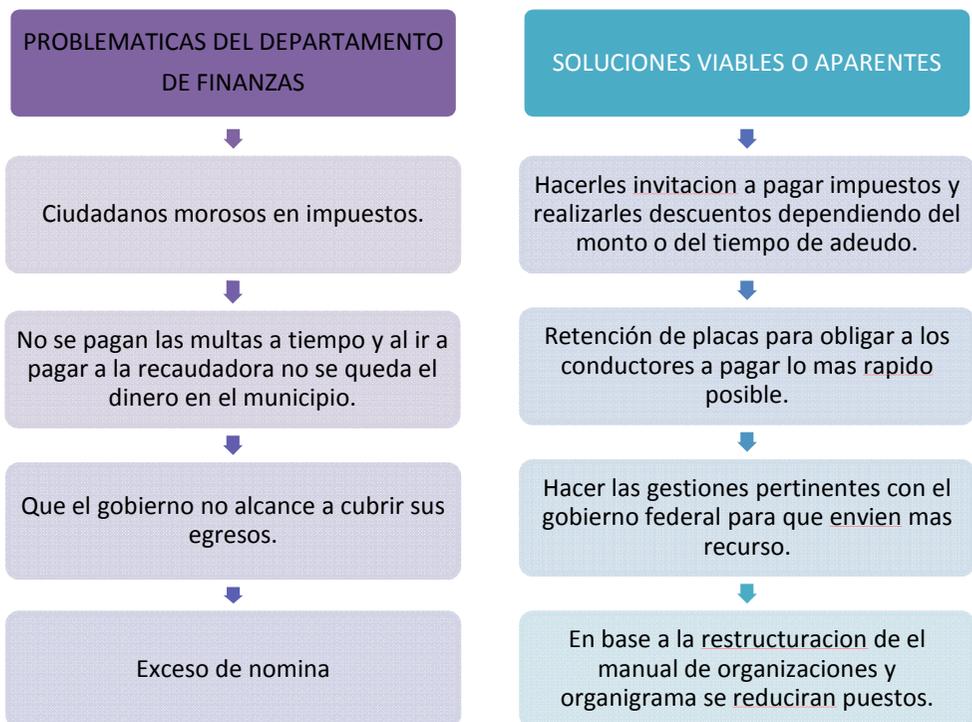
- AREA: RECURSOS HUMANOS

Una área importante de la empresa, son los recursos humanos, pues de ellos depende el buen o mal funcionamiento de una empresa, por tal motivo, es básico tener un departamento de recursos humanos bien establecido y funcional.

PROBLEMAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	•SOLUCIONES VIABLES O APARENTES
No se tiene actualizado el organigrama	•Realizar una actualización con el personal actual, sus funciones y perfiles
No es necesario cumplir con el perfil establecido	•Hacer una revisión de lo teórico y lo real y tratar de ajustarlo lo mejor posible
No es importante el nivel académico	•Hacer convenios con instituciones educativas y ofrecerles facilidades de estudio.
Contratan personas por saldar cuentas o por amistad.	•Sin solución realista aparente.
No llevan controles acerca del cumplimiento de las tareas	•Capacitar a los jefes y supervisores para que hagan revisiones continuas sobre el trabajo de sus subordinados.
No hay control en las entradas y salidas del personal	•Contratar a una persona que administre las entradas y salidas para tener mayor productividad laboral
Al cambio de administración despiden a personas que se desempeñan correctamente	•Al cambio de gobierno, realizar evaluaciones a los funcionarios de primer nivel y determinar si son aptos para el cargo.

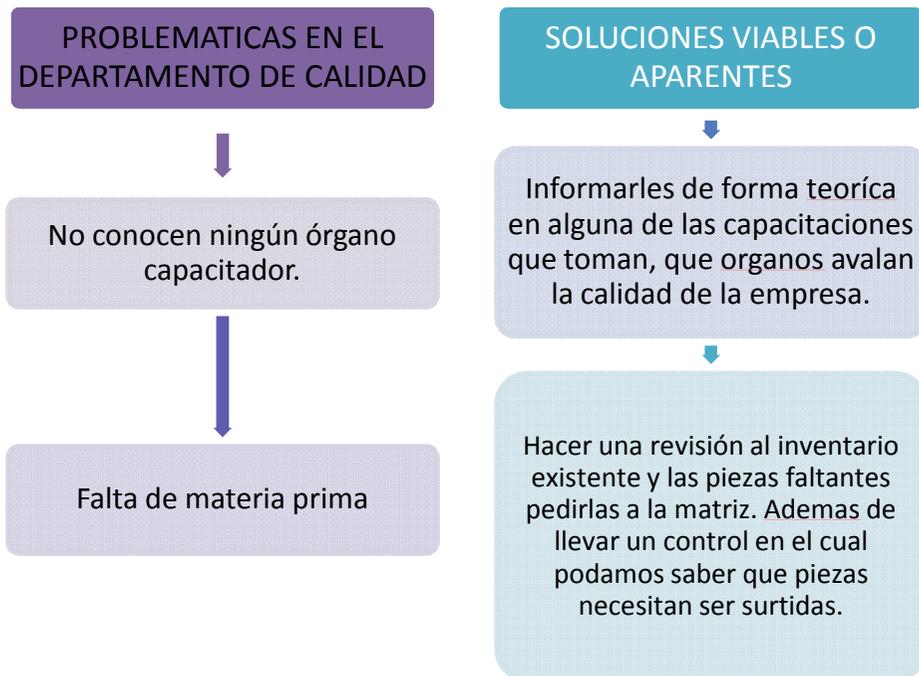
- AREA: FINANZAS

En el área de finanzas tendrán que poner especial atención puesto que aunque cuentan con buenos procesos, necesitan afinarlos para poder crecer monetariamente.



- AREA: CALIDAD

Para tener clientes que siempre vuelven y nos prefieren sobre la competencia, se deben de cumplir ciertas normas de calidad que están establecidas. La empresa cuenta ya con la ISO-9000 lo cual es bastante bueno, simplemente se deben de tomar en cuenta los siguientes puntos para que en un futuro no muy lejano se conviertan en una dificultad mayúscula.



Al concluir la consultoría nos dimos cuenta que la gestión es tan importante como la administración misma, pero que parte desde una estructura gerencial.

A modo de conclusión

Si el lector analizó los antecedentes anteriores, en definitiva puede estar temeroso de lo que se viene a futuro; sin embargo contamos con herramientas personales (muy humanas, pero efectivas) que nunca sufrirán de obsolescencia. Bien es cierto que las nuevas tecnologías y los nuevos comportamientos nos obligan a no pocos cambios estructurales, culturales, sociales y económicos; pero también es verdad que, en una sociedad como la nuestra los cambios requieren de mucho, mucho tiempo.

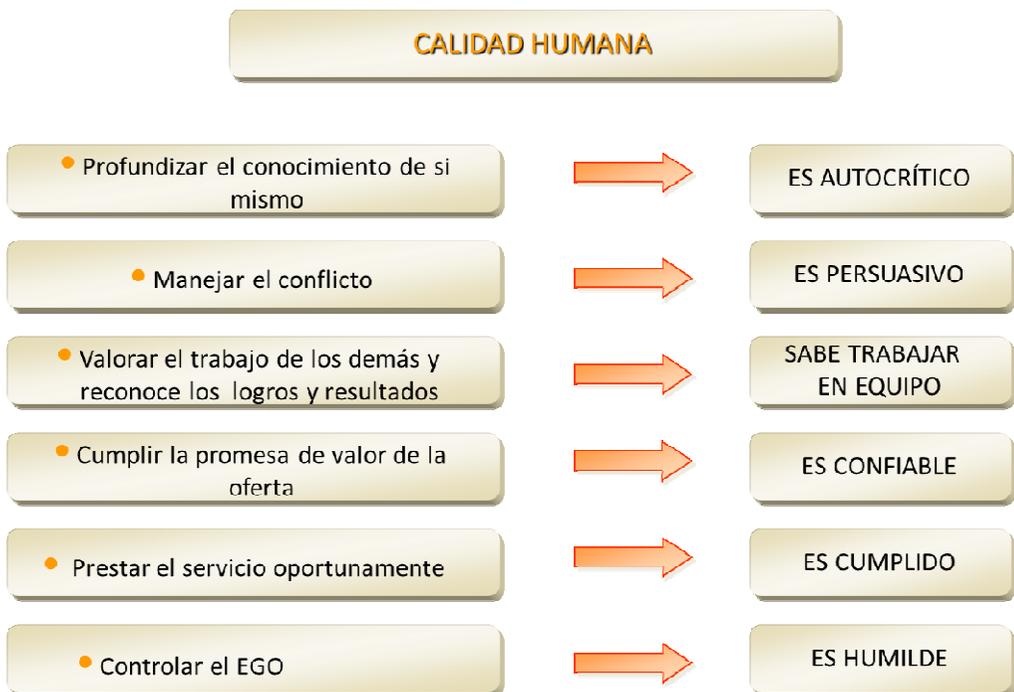
En definitiva, a las herramientas personales a las que se hace referencia son las que el consultor jamás debe de cambiar:

- a) *La voluntad*: esta capacidad humana tiene que ver con el no rendirse ante las dificultades organizacionales o las mentalidades cerradas de los directivos. No “engancharse” del miedo, indecisión o arrogancia del cliente.

- b) *Creatividad*: Gran habilidad otorgada por los dioses a quienes gustan de no contagiarse del aburrimiento, de las reglas culturales y de las estructuras mentales heredadas por las anteriores generaciones. Hago alusión a la frase *“Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una*

empresa. ¡Casi todo esta errado!". (Hammer y Champy, 1993).

- c) *Sabiduría*: Confiar y escuchar a la vocecita interior conocida como "conciencia" para no caer en graves errores o tomar malas decisiones profesionales.
- d) *Observación*. El aprender de los clientes es, en realidad, una opción estratégica importante. Sería arrogante e inútil, sacar conclusiones sobre las capacidades y perspectivas futuras de la empresa sin preguntarse que necesitan, quieren y piensan los clientes.
- e) *Calidad humana*: Con la siguiente imagen se determinan todas las características que debe comprender el consultor para una buena práctica de consultoría.



Además de todas las virtudes anteriores, el consultor debe contar con conocimientos técnicos que lo lleven a ser un consultor de éxito. Contar con información actualizada del medio en el que se desarrolla y organizar muy bien su vida profesional para su crecimiento constante. Las siguientes características llevan consigo el ejercicio y dominio de un plan de negocios como parte de sus estrategias para medirse en el alcance de sus metas.



El resto, ya será cosa de la oportunidad, donde el consultor estará abierto a la intersección de la oportunidad con el conocimiento para lograr la ecuación del éxito.

Bibliografía

1. Benett, S. J. (2000). La gestión del conocimiento. *Jornadas del conocimiento*, 102-145.
2. Domingo, A. R. (2005). *Dirección y gestión de proyectos. Un enfoque práctico* (2a. ed.). México, D.F.: Alfa Omega.
3. Garcia, J. (2000). Gestión del conocimiento, una aproximación de la empresa. Barcelona, España.
4. Liebowitz, J. (1999). Key ingredient an organization's knowledge management strategy. *Knowledge and process management*, 37-40.
5. Machuca, M. M. (2008). El impacto del factor estratégico en la gestión del conocimiento en el sector de la consultoría. *Capital intangible*, 281-298.
6. Milan, K. (2008). *La consultoría de empresas*. México, D.F: Limusa, S.A. de C.V.
7. Mora, L. a. (1999). Estrategias de Manejo Gerencial. *Escenarios futuristas de quinta generación*, 9-11.
8. Nonaka I, y. T. (1995). *La gestión del conocimiento creativo* (1a. edición ed.). Oxford, Universidad de Oxford: Nextoria.
9. Prusak, L. (2001). Where did know ledge management come from? *Jornadas de sistemas IBM*, 40.
10. Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria editorial s.a.

11. Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general en la gestión por competencias*. Santiago de Chile: Santiago RII editores.
12. Sarvary, M. (1999). Knowledge management and competition in the consulting industry. *California bussines review*, 95-107.
13. YAHYA, S., & GOH, W. (2002). Managing human resource towan achieving. *Jornadas del conocimiento y la administración*, 457-468.

Ligas electrónicas recomendadas

1. Estrategia de la organización de la consultoría/pdf. Por Dr. Alberto Zelada Zegarra.
2. Gestión del Cambio. Artículo escrito por el área de dirección de Improven Consultores estrategia@improven-consultores.com
3. Video de Consultoría estratégica.



Consultoría Estratégica Interim Manager.wmv

4. Video: Consultoría y orientación al cliente.



Consultoría y Orientación al Cliente.wmv

Artículo de la UNAM: Consultoría y asesoría.
www.emprendedor/consultoría.

5. LibroelectrónicoDesktop/consultor%C3%ADa%20y%20gesti%C3%B3n/UNIDAD%20III/libro%20Investigaci%C3%B3n%20en%20administracion%20en%20america%20latina%20Calderon%202005.htm

ANEXOS

Anexo 1: Guía de consultoría y gestión en todos sus ámbitos del servicio profesional.

Herramientas de apoyo

Para el diagnóstico	Mapeo de procesos (tortuga, desplegado, SIPOC, etc.)
	Método de las 8 disciplinas de Ford Diagrama de causa efecto, diagrama de interrelaciones, diagrama de árbol Método de análisis y solución de problemas de Kepner Tregoe
Para la planificación de la acción	Análisis de las actividades en base al valor que aportan y rediseño de procesos para reducir tiempos de ciclo. Técnicas de creatividad, Metodología de solución creativa de problemas TRIZ
Guías	Casos de equipos de trabajo que han solucionado problemas siguiendo un método disciplinado
Xerox	Recomendaciones de consultores (Xerox)
IPADE	Casos de trabajo del IPADE

Objeto de la consultoría

Definir los objetivos de la consultoría	Ayuda en actividades de mejora, investigación y servicio profesional, consejo experto a las empresas. Servicio profesional; Servicio consultivo; Servicio independiente: técnica, financiera, administrativa, política, emocional Def. consultoría: serv. Asesoría prof. Ind. Ayuda a
---	---

Consultoría y Gestión

	<p>las org. A alcanzar objetivos, por sol. Prob., oportunidades aprendizaje e implementación de cambios.</p> <p>Servicios: temporal, comercial, límites y asesoría.</p>
Cinco razones para acudir a consultores	<p>Lograr metas;</p> <p>solución de problemas;</p> <p>Nuevas oportunidades;</p> <p>promoción de aprendizaje;</p> <p>introducción de cambios</p>
Diez maneras de utilizar a consultores	<p>Facilitar información;</p> <p>conocimientos especiales;</p> <p>contactos comerciales; dictámenes de expertos;</p> <p>Realización de diagnóstico;</p> <p>Elaboración de propuestas de mejora;</p> <p>Mejoras a sistemas y métodos;</p> <p>Planificación y gestión de cambios en la organización;</p> <p>Capacitación y</p> <p>Asesoramiento personal a directivos.</p>
Elementos fundamentales del método de consultoría	<p>Dimensión técnica, dimensión humana, combinada.</p> <p>El consultor se ocupa de los problemas de otros.</p> <p>Fases del proceso de consultoría:</p> <p>Iniciación: primeros contactos</p> <p>Diagnóstico: definir objetivos, recursos necesarios</p> <p>Plan de acción: hallar la solución al problema</p> <p>Implantación del plan de acción</p> <p>Terminación: reportes finales y retiro</p> <p>Contrato de consultoría, acuerdo sobre los servicios y contrato de servicios.</p>
Tarea	<p>Análisis y características de 3 consultoras sobre un ramo específico: Una nacional y dos extranjeras.</p>

La relación consultor cliente

Aspectos de la relación	Definición del problema, objetivos y resultados a alcanzar, funciones del consultor y cliente, crear ambiente de confianza.
Sistema de clientes	Investigar quien tiene el poder, quien es el más interesado en el éxito o fracaso del proyecto, con quienes se deben establecer relaciones.
Papeles básicos del consultor	Experto, incentivador o agente de cambio, actuación entre directiva y no directiva. Experto técnico, capacitador, colaborador, solucionador de problemas, investigador, apoyo en el proceso de cambio.
Métodos de influencia al cliente	Demostración de conocimientos técnicos, profesionalismo, empatía, persuasión, participación, recompensas y sanciones.

La consultoría y el cambio

Índole del cambio	Los cambios son necesarios para adaptarse al entorno y pueden afectar a cualquier aspecto de la organización (productos, servicios, tecnologías). Su introducción depende de la colaboración de las personas de la organización, su capacitación, su capacidad de cambio y su participación y actitudes.
Etapas del cambio	Descongelamiento, realización del cambio y congelamiento. Para el caso de las personas (Kurt Lewin) inician con el conocimiento, actitudes, comportamientos individuales, comportamiento organizacional grupal.
Resistencia al cambio	Miedo a perder el empleo, miedo a lo desconocido, expectativas de aumento de cargas de trabajo, afectación de los ingresos, amenazas al estilo de vida, etc.

¿Cómo enfocan las organizaciones el cambio?	Cambio planeado, cambios evolutivos (envejecimiento, desgaste). Cambio no planeado, huelgas, acciones de la competencia, cambios reactivos y adaptativos.
Niveles de participación	Cambios impuestos por la dirección (Autocracia), persuasión, consultivo, nivel reactivo, negociación, control preventivo, grupos de trabajo, empowerment.
Agentes de cambio	Técnicos, emprendedores de cambios a procesos, agentes internos y agentes externos.
Ritmo del cambio	Depende de la cultura, actitudes, valores, nivel de participación. Crear un estado de emergencia, hay un efecto multiplicador en el intercambio de información entre las personas, exponer aspectos positivos y negativos, buena comunicación y hacer el cambio por etapas, iniciar en un área piloto.
Necesidad de apoyo para el cambio	Atraer la atención a la necesidad del cambio, obtención de apoyo a propuestas concretas, selección de miembros del equipo de cambio, uso de redes de comunicación informales, atender específicamente a los que se oponen a los cambios.
Conflictos	Surgen por diferencias entre los individuos, roles y competencias, búsqueda del poder, por mala comunicación, etc. Entre los métodos para afrontarlo se tienen: Repliegue, moderación, transacción, imposición, enfrentamiento
Dispositivos de apoyo	Dispositivos estructurales: Proyectos especiales, grupos de trabajo multidisciplinarios, experimentos, nuevos departamentos responsables del cambio. Desarrollo organizacional: Confrontación con esquemas ganar – ganar no ganar – perder, formación de equipos, formación y capacitación del

	personal (seminarios, cursos, aprendizaje por la acción), programas y campañas de cambio, información sobre los resultados.
--	---

La consultoría y la cultura

Comprensión y respeto por la cultura	<p>Cultura: sistema de valores colectivamente sostenido (Blas Pascal, hay verdades de este lado de los pirineos que son falsedades del otro lado).</p> <p>Cultura: símbolos (objetos, palabras, gestos), héroes (reales o imaginarios, modelos de comportamiento), rituales (actividades colectivas socialmente esenciales y tecnológicamente superfluas) y valores (ideas sobre lo malo, sucio, bueno, limpio, normal, anormal).</p> <p>Se debe tener conciencia de la cultura de la sociedad y de la empresa. Tolerancia cultural, respetar valores, creencias ajenas a la propia.</p>
Niveles de cultura	<p>Cultura nacional (lenguajes, costumbres, creencias, normas de conducta, hábitos y tradiciones sociales).</p> <p>Cultura profesional: relacionada con la tarea y empleos, como abogados, médicos, ingenieros, contadores, etc.</p> <p>Cultura organizacional: microculturas (recuadro 5.3 cultura japonesa y 5.4 valores culturales y normas organizacionales).</p>
Cultura y consultoría	<p>Comportamiento del consultor (ropa, trato, puntualidad, formas de comunicación oral y escrita, relaciones interpersonales, emociones, lenguajes y tabúes).</p> <p>Para estar consiente, preguntar, observar y conversar.</p> <p>Establecer un clima de confianza, criterios de racionalidad (eficacia, costo beneficio,</p>

	rendimientos). Transferencia de prácticas de gestión algunas influenciadas por lo valores culturales y otras no (aspectos tecnológicos, económicos y financieros).
La cultura y el cambio	Tipo de cambio, ritmo de cambio en que el cliente es capaz de realizarlo, promotores y autoridad para el cambio.

Profesionalismo y ética en la consultoría

Profesión	Conocimientos técnicos y prácticos; concepto de servicio e interés social; normas éticas de comportamiento, sanción de la comunidad y aplicación; autodisciplina y autocontrol (un 60% de los consultores la consideran una profesión).
Enfoque profesional de la consultoría	Competencia técnica: debe ser alta. Interés del cliente: evitar conflictos de intereses al trabajar con la competencia, proveedores o clientes. Imparcialidad y objetividad: conciencia de los valores y prejuicios personales. Obligación de reserva: no usar información confidencial de los clientes y prevenir su uso no intencionado. Comisiones: sobornos, recomendación pagada, pago a representante del cliente. Valor por el dinero: honestidad en los beneficios y gastos del cliente. Conflictos con interés social: clarificar cuando los criterios del cliente afecten a la sociedad.
Asociaciones de profesionales y códigos de conducta	Cuerpo común de conocimientos; criterios mínimos de calificación; Certificados; adopción de códigos de conducta; intercambio de experiencias y capacitación; defensa de intereses comunes.

	<p>ACME (EUA) asociación de empresas de consultoría;</p> <p>FEACO (UE) federación europea de asociaciones de consultoría.</p> <p>ZEN-NOH-REN Japón.</p> <p>Organizan conferencias para compartir experiencias regionales, establecer códigos de conducta (apéndice 3) y contribución al mejoramiento profesional (capacitación, seminarios de actualización y perfeccionamiento).</p>
Certificación y concesión de licencias	<p>Certificado equivalente a un título profesional.</p> <p>Requisitos:</p> <p>Experiencia 3 años; título profesional; 1200 horas de consultoría al año.</p> <p>Calificación de independencia:</p> <p>Examen de conocimientos y código de conducta; 2 socios patrocinadores; 5 contratos o referencias de clientes verificados con entrevista.</p>
Responsabilidad jurídica y responsabilidad profesional de los consultores	<p>Falta de profesionalismo evidente.</p>

Preparativos de la consultoría

Primera fase de la consultoría	<p>Tiene el propósito de establecer contactos iniciales, crear confianza mutua y empatía, así como establecer las reglas del juego.</p>
Contactos iniciales	<p>La inician el consultor o el cliente en base a recomendaciones, conferencias. Las primeras reuniones son para familiarizarse con la organización (personas, actividades, materias primas, productos y servicios, tecnología, métodos, proveedores, clientes, entorno y competencia</p>

	externa). Análisis preliminar del problema y plan de trabajo (5Ws-1H). Evitar prácticas indeseables.
Diagnóstico inicial	¿Qué quiere el cliente? Alcance y objetivos, acceso a registros, actitudes de las personas, remuneración. Diagnóstico preliminar de problemas yendo de lo general a lo particular, establecer diversas relaciones y proporciones (entre procesos, insumos y productos, indicadores, contribuciones), comparando presente contra pasado, estrategias e información especializada del sector correspondiente. Definir la participación del cliente.
Fuentes de información	Publicaciones de información financiera, económica, estadística. Registros internos de la organización. Observación de actividades y entrevistas con el personal clave. Reuniones especiales y encuestas a directivos.
Mandato (anexo al contrato)	Es un acuerdo del alcance de la tarea a desarrollar, incluye declaración del trabajo realizar; problemas a resolver; objetivos y resultados a alcanzar; información de apoyo; presupuestos; programa de trabajo; exclusiones; restricciones; etc.
Estrategia y planificación de la tarea	Resumen de identificación del problema, fases y programa temporal de trabajo, definición de funciones, establecimiento de recursos necesarios.
Propuesta al cliente	Sección técnica: evaluación preliminar del problema, objetivos y métodos. Personal involucrado; currículum del consultor; condiciones financieras y otras. Presentación de propuestas: entrega personalmente, reacción del cliente (10-20% experiencia de la empresa consultora; 25-40% plan de trabajo; 40-60% consultor).

	Negociación de la propuesta y aspectos excluidos de la propuesta.
Contrato	Hay contratos verbales (cuando el consultor y el cliente están muy familiarizados), carta compromiso, contrato psicológico, flexibilidad El contrato escrito incluye la definición de las partes (puede ser de formato ya preestablecido); productos entregables e informes; honorarios; gastos; forma de pago; responsabilidad; derechos de autor; terminación, etc.

Diagnóstico

Segunda fase de la consultoría	Se trata de definir y acotar el problema, establecer las causas potenciales o factores que tienen influencia en el mismo, la verificación de causas reales y propuesta. Para el caso de proyectos de mejora, se trata de analizar las diferentes alternativas de mejora, probando de manera piloto su eficacia.
¿Qué es el diagnóstico?	Se trata de replantear el problema y objetivos a alcanzar de manera detallada, descubriendo los factores y fuerzas que provocan el problema y preparar toda la información necesaria para orientar la tarea de solución de problemas. Su realización no debe ser secreta.
Objetivos y Problemas del diagnóstico	Concentrarse en los objetivos para resolver el problema, no preguntar ¿Qué falla aquí? Establecer el conjunto de objetivos a alcanzar y determinar cuál es el prioritario. Problema es la diferencia debe y él es o entre el debiera ser y él es. Se acota en su declaración (sujeto, defecto), ubicación física, personas

	afectadas, magnitud e importancia, antigüedad y tendencia.
Definición de problemas, sus causas, teorías para probar las causas e identificación de causas raíz o acciones de mejora.	Determinar las causas del problema, su relación con otros problemas, capacidad del cliente para resolverlos (recursos financieros, materiales y humanos), alternativas de acción futuras. Verificar las causas partiendo de ideas hipotéticas o teorías y probarlas como factores que influyen en el problema.
Uso de métodos de mapeo de procesos para acotar el problema	Se puede utilizar el método de análisis y solución de problemas de Kepner and Tregoe o el Método de solución de problemas de las 8 disciplinas de Ford.
Información de los hechos relacionados con el problema	Información del diagnóstico preliminar, plan y recolección de hechos (definición del nivel de detalle y periodo); organización y tabulación de datos (hechos, personal, materiales, procesos y procedimientos).
Fuentes de datos	Registros, acontecimientos y condiciones, recuerdos tácitos, verificar su validez y los criterios empleados para su colección. Registros especiales (observación del desarrollo de las operaciones y las relaciones entre individuos y grupos, opiniones del personal, cuestionarios, entrevistas, reuniones especiales, actitud de los empleados, estimaciones diversas. Considerar los aspectos culturales.
Análisis de los hechos	Filtraje de datos (tiempo, lugar, etc.), técnicas estadísticas, modelos matemáticos, técnicas gráficas, razones de recursos (V/E), análisis causal (diagrama de causa efecto, diagrama de interrelaciones, diagrama de árbol); análisis de campo de fuerzas; comparaciones competitivas – benchmarking, análisis del futuro en base evolutiva

	<p>(corregir errores o cambiar rumbo).</p> <p>Verificación de causas raíz por 8Ds.</p> <p>Síntesis (relaciones esenciales, factores fundamentales y secundarios).</p>
Información al cliente	<p>Enfoque adoptado; participación requerida; la información debe ser útil para un objetivo concreto; debe ser aportada a quienes pueden prestar más ayuda.</p> <p>La información puede ser oral y resumida a personal clave, incluyendo lo que se planteó en el trabajo, confirmando o descubriendo nuevos problemas y como se orientan las propuestas.</p>

Planificación de la acción

Tercera fase de la consultoría	<p>Incluye el desarrollo de alternativas de solución a las causas del problema diagnosticado, la selección de las mejores alternativas, presentación de propuestas al cliente y preparación para la implantación de las alternativas seleccionadas.</p> <p>El cliente debe participar en forma activa (generando alternativas, compra y compromiso con las alternativas seleccionadas y aprendizaje).</p> <p>El cliente debe estar de acuerdo; participación de personas expertas y examen de todas las ideas; el cliente puede hacer gran parte del trabajo de diseño; hay oportunidades de aprendizaje.</p>
Búsqueda de ideas sobre posibles soluciones	<p>Contestar las preguntas ¿Objetivos a alcanzar?, ¿dificultades?, ¿personal afectado?, ¿momento de implantación?</p> <p>Se puede hacer uso de la experiencia del consultor, del pensamiento creativo, pensamiento de ruptura y del benchmarking.</p>

<p>Pensamiento creativo</p>	<p>Tiene varias fases:</p> <p>Preparación: recopilación de hechos, definición analítica del problema desde diferentes perspectivas;</p> <p>Esfuerzos: generación de múltiples ideas concepciones y enfoques;</p> <p>Incubación: dejar que el problema repose en el subconsciente con nuevas ideas sobre el mismo;</p> <p>Intuición: destello que da una respuesta y conduce a soluciones posibles;</p> <p>Evaluación: análisis de las diferentes ideas y su selección.</p>
<p>Técnicas de pensamiento creativo</p>	<p>Reuniones;</p> <p>Sinectica, se presentan al cliente varias alternativas para su juicio sobre ventajas y desventajas, y así suces...; Enumerar propiedades, como se puede modificar;</p> <p>relaciones forzadas, de cuantas formas se puede combinar para obtener un nuevo objeto o idea;</p> <p>Análisis morfológico, matriz de variables para extraer las posibles combinaciones;</p> <p>Pensamiento lateral; probar oportunidades (PO); evitar el análisis vertical por De Bono;</p> <p>Lista de verificación (SCAMPE);</p> <p>seis sombreros de pensamiento (blanco, amarillo, verde, rojo, negro, azul);</p> <p>TRIZ;</p> <p>En todos los casos, suspender los juicios de valor, fomentar la generación de ideas totalmente libres en gran cantidad y fertilización cruzada o combinación de ideas.</p>

Pensamiento de ruptura	Soñar despiertos, grupo genio. Idea muy brillante y creativa; solución que produce resultados sobresalientes; idea excepcional. Principio de la solución siguiente a necesidades futuras.
Barreras al pensamiento creativo	Autoimpuestas; buscar la respuesta lógica o correcta; no poner en tela de juicio lo evidente; evaluación muy rápida; temor a pasar por desequilibrado mental. Usar listas de verificación para inspirar la creatividad del grupo; banderas rojas para vigilar la búsqueda de soluciones; preguntas sobre soluciones ideales o futuras.
Evaluación de alternativas de solución	Selección de las ideas que se irán analizando con más detalle, análisis de las ideas seleccionadas (2 o 3), considerar restricciones de plazos, limitaciones financieras, humanas, culturales o establecer los criterios a cumplir obligatorios y deseables (método de las 8Ds). Seleccionar las más factibles. Ver recuadro 9.3
Presentación de propuestas al cliente	Presentación oral y resumen ejecutivo con información de respaldo y material escrito. Ser claro en los riesgos en que se puede incurrir, condiciones que el cliente debe crear y mantener, tareas que quedaron pendientes y perspectivas. Mostrar lo que se va a realizar y como se realizará (plan de aplicación).
Decisión del cliente	En base a su evaluación, preferencias personales, factores culturales. Se debe tener tolerancia ante estos últimos factores.

Aplicación	
Cuarta fase de consultoría	<p>Aplicar mejoras reales desde el punto de vista del cliente, para lo cual deben haberse planeado los resultados esperados.</p> <p>Se incrementan las competencias del personal y aprendizaje organizacional.</p>
Papel del consultor en la aplicación	<p>El consultor no participa en la aplicación si el problema es sencillo o si el cliente ha adquirido competencia suficiente para ocuparse de la aplicación sin más asistencia. También puede darse por razones financieras.</p> <p>Hallazgo de un arreglo adecuado del consultor para participar:</p> <p>Reducir número de consultores dejando sólo uno.</p> <p>El consultor sólo se ocupa de tareas difíciles o apoyo con visitas periódicas o sólo a petición especial.</p> <p>Aviso del consultor a un cliente nuevo sobre apoyo al cliente anterior en forma gradual.</p>
Planificación y evaluación de diversas ideas	<p>Los cambios pueden ser introducidos en forma gradual o abrupta para lo cual es necesario hacer una campaña de comunicación.</p> <p>Determinar responsabilidades y controles.</p> <p>Ritmo y plazo de espera de la aplicación dependerá de factores técnicos, recursos, masa crítica y cultura.</p> <p>Flexibilidad y eventualidades previstas, ya que se presentarán cuanto más compleja e innovadora sea la tarea.</p> <p>Especificación de los procedimientos, realizar un manual de procedimientos o adoptar un sistema patentado.</p> <p>Supervisión de la aplicación, el consultor verifica</p>

	<p>el cumplimiento de los requisitos y condiciones previas a la aplicación. Evitar la disonancia cognoscitiva con el nuevo plan y el anterior. “Tómese tiempo para planificar su trabajo y luego tómese tiempo para realizar su plan”.</p> <p>El consultor apoya en la supervisión de la aplicación en forma comprometida.</p>
<p>Capacitación y perfeccionamiento del personal del cliente</p>	<p>Constitución de un equipo de cooperación, el personal participa para mejorar su aprendizaje y afrontar proyectos mayores en el futuro.</p> <p>Enseñanza de nuevos métodos y técnicas, el consultor como capacitador en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El servicio; instructores; grupos experimentales; cursos regulares; programas de reconocimiento. <p>Perfeccionamiento del personal en tareas complejas, la capacitación se complementa con programas para modificar el comportamiento como seminarios, grupos de trabajo, proyectos especiales y motivación al autoperfeccionamiento (aportación más duradera).</p>
<p>Tácticas para la introducción de cambios en los métodos</p>	<p>Cómo introducir nuevos métodos de trabajo y facilitar su comprensión:</p> <p>Táctica 1: El mejor método, introducir el método nuevo aplicado a todo el grupo para evitar las soluciones individuales y dificultar su introducción.</p> <p>Táctica 2: Práctica separada, introducir nuevos métodos en periodos cortos y tener amplios periodos de descanso en vez de la práctica continuada.</p> <p>Táctica 3: Ensayos o experimentos, prever los ensayos adecuados dependiendo de la situación específica.</p>

	<p>Táctica 4: Paso de lo conocido a lo desconocido, buscar vender el nuevo método para evitar regresar al anterior.</p> <p>Táctica 5: Metas realistas que representen un reto, expresarlas en términos cuantitativos, cualitativos y en tiempo.</p> <p>Táctica 6: Respeto a la capacidad de absorción, presentar un resumen al principio y al final de las presentaciones ya que en medio hay fatiga.</p> <p>Táctica 7: Suministro de pruebas de información, Proporcionar evidencia de actos y hechos por escrito de los avances y resultados obtenidos.</p>
<p>Mantenimiento y control de la nueva práctica</p>	<p>Vuelta atrás, evitar que se regrese a la situación antes del cambio, destruyendo documentos anteriores, establecer normas de funcionamiento, destruir los diseños anteriores.</p> <p>Procedimientos de control, establecer un medio de control flexible para asegurar que el método se mantenga a pesar de rotación del personal y desgaste de los equipos e instalaciones.</p> <p>Si hay mejoras sugeridas por parte de los empleados antes de la propuesta, es conveniente analizarlas e incluirlas o tenerlas presentes para el futuro.</p>

Terminación

<p>Quinta fase de consultoría</p>	<p>Poner fin a la tarea o proyecto una vez que ya no es necesario el consultor. La ejecución del trabajo y la retirada debe ser profesional.</p> <p>El consultor debe retirarse cuando el proyecto ha quedado completado, se interrumpirá o se proseguirá sin ayuda del consultor.</p>
-----------------------------------	--

<p>Momento oportuno para la retirada</p>	<p>Planificación de la retirada, puede que las tareas se terminen más pronto de lo planeado (proyecto incompleto, el cliente lo puede hacer solo, ya no hay presupuesto, el consultor tiene otro cliente, etc.).</p> <p>Puede haber una retirada gradual.</p> <p>Vigilancia de los indicios de retirada, directos o indirectos (dificultades para reunirse o falta de atención al proyecto).</p> <p>No quedarse nunca más de lo necesario.</p>
<p>Evaluación</p>	<p>Evaluación de los beneficios para el cliente, ¿resultados alcanzados?, ¿beneficios al cliente (nuevas capacidades, sistemas, relaciones, oportunidades, comportamientos, rendimientos)?</p> <p>Beneficios a corto y largo plazo, es necesario evaluar ambas implicaciones ya que unos resultados impresionantes a corto plazo pueden socavar los de largo plazo.</p> <p>Evaluación del proceso de consultoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño del proyecto (contrato), criterios de elección del consultor, propósito de la consultoría, metas claras, estilo, etc. - Cantidad y calidad de los recursos utilizados, incluyendo las aportaciones por el consultor. - La modalidad (estilo) de la consultoría utilizada, relaciones, estilo, participación, respeto, etc. <p>Gestión del proyecto por el consultor y el cliente, trato de lagunas y errores, flexibilidad prevista y negociada, respeto de calendarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos de evaluación, entrevistas, observaciones, cuestionarios y debates en reuniones. Conversaciones sinceras con el cliente y elaboración de un resumen breve de evaluación

Consultoría y Gestión

	<p>a ser incluido en el reporte final.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuando evaluar, al llegar el proyecto a su fin que es cuando el cliente ya percibe beneficios. - Evaluación independiente del consultor por parte del cliente.
Seguimiento	<p>Asegurarse que se traten en forma adecuada las repercusiones de los nuevos métodos, pueden surgir nuevas oportunidades de mejora. El cliente debe decidir si quiere esto.</p> <p>Seguimiento de la aplicación, visitas periódicas de acuerdo a las necesidades y recursos del cliente.</p> <p>Acuerdos por iguala, tareas de seguimiento específicas y temporales.</p>
Presentación del informe final	<p>Informe al cliente, avances y final.</p> <p>Evaluación de los beneficios reales una vez que la aplicación haya avanzado bastante.</p> <p>Opcional incluir la evaluación del proceso de consultoría.</p> <p>Sugerencias al cliente, en oportunidades de mejora futuras.</p> <p>Informe de referencia para la propia organización de consultoría.</p> <p>Informe interno del cliente, preparados por el cliente.</p>

La consultoría en la gestión de la comercialización y la distribución

El nivel de comercialización	<p>Su importancia radica en que la comercialización se adapte a los mercados, siendo el inicio de procesos de producción, de desarrollo de productos y control financiero.</p> <p>Cuando se le examina de cerca tiende a desaparecer, la <i>estrategia se decide en el nivel más alto y se gestiona en niveles intermedios,</i></p>
------------------------------	---

<p>Nivel de la estrategia de comercialización</p>	<p>creado lagunas.org.</p> <p>Por lo que la consultoría se realiza en los dos niveles, además de los <i>estudios de mercado</i>, los cuales pueden ser subcontratados por el consultor.</p> <p>El consultor debe estar actualizado en las Tecnologías de información, redes de computadoras y su aplicación.</p> <p>Las empresas pueden estar orientadas hacia: <i>el producto</i> (características), <i>la producción</i> (facilidades de manufactura) <i>y el mercado</i> (análisis de necesidades y demandas), es más completa.</p> <p>Preguntarse para descubrir nuevas oportunidades:</p> <p>¿Qué problemas de los clientes resuelven nuestros productos con mayor valor que la competencia?</p> <p>¿Qué otros clientes tienen estos problemas?</p> <p>¿Qué cambios debemos hacer a los productos para adecuarlos a las necesidades del cliente?</p> <p>¿Se puede ofrecer una solución eficaz y todavía ser rentable la operación?</p> <p>Por ejemplo un fabricante de tornillos y tuercas que también ofrece otros métodos de sujeción hace más eficiente su operación.</p> <p>Para el mercado mundial la estrategia se puede centrar en el producto que se ofrece igual en todos los mercados locales sin cambios (contradiendo a Theodore Levitt 1960), lo cual todavía genera controversia.</p>
---	--

	<p>Analizar los productos: 1) den respuesta a problemas del consumidor; 2) se apoyen mutuamente; 3) puedan adaptarse fácilmente.</p> <p>La capacidad ociosa de producción se puede aprovechar para outsourcing. Eliminar productos de lento movimiento. Considerar los productos de servicio.</p> <p>No se deben descuidar los aspectos de calidad y oportunidad de entrega, tal como en tiempos de crisis, el precio debe vigilarse de forma que los descuentos no produzcan pérdidas financieras.</p> <p>Las imágenes que tiene la empresa en opinión de los clientes, debe ser compatible con la que tienen los empleados y directivos en línea con sus productos, publicidad, relaciones públicas y vendedores (rec.14.1)</p>
<p>Análisis de la estrategia de comercialización</p>	<p>1) Las empresas más grandes utilizarán su capacidad centralizadora de compra por volumen para obtener mejores descuentos. 2) Tratarán de influir en la publicidad; 3) Los compradores de cadenas grandes son negociadores muy hábiles que requieren contrapartes adecuadas; 4) Competen con el fabricante en “marcas propias o genéricas”. 5) Se están especializando cada vez más (Sam’s club, Home Depot, Office Depot, etc.)</p>
<p>Concentración de las ventas al por menor</p>	<p>Los minoristas de alimentos para sobrevivir se transforman en almacenes de productos de uso normal.</p> <p>El riesgo de tener pocos clientes grandes es que pueden retirar el producto y hacer quebrar a la empresa.</p>

	<p>A veces es vaga la responsabilidad del transporte y almacenamiento (empresa canadiense con almacén intermedio propuesto), detectar en el diagnóstico.</p>
<p>Actividades de comercialización</p>	<p>Verificar si los vendedores tienen la capacitación y motivación (planes de incentivos y comisiones justos) adecuada y la distribución de tiempos de atención entre clientes actuales y potenciales y entre las diferentes cuentas.</p> <p>Verificar si la publicidad despierta curiosidad del cliente (productos industriales).</p> <p>Apoyar al vendedor con tecnologías de información.</p>
<p>Gestión de ventas</p>	<p>El proceso de gestión de ventas debe hacerse tan complejo como sea necesario para atender los cambios en el mercado.</p>
<p>Publicidad y promoción</p>	<p>El consultor debe actuar como facilitador para que la comunicación entre los responsables de la publicidad y la promoción tanto del lado del cliente como de la agencia es clara y que hay equilibrio con el tipo de producto que se está vendiendo y con los recursos disponibles.</p>
<p>Canales de distribución</p>	<p>La concentración de compras por cadenas comerciales han emplazado al fabricante por el minorista como el “capitán de la cadena”, y los pocos minoristas hacen innecesaria la consultoría en el lado de canales de distribución o <i>franquicias</i> para concentrarse en distribución física.</p>

<p>Desarrollo de nuevos productos</p> <p>Embalaje</p>	<p>El consultor verifica que el área de comercialización proporcione información confiable al área de desarrollo y velar por que se proporcionen datos exactos y utilizables a todos los grupos funcionales que participan en el proceso. Los nuevos productos son vitales para el futuro de la empresa.</p> <p>A veces se subestima su importancia en productos de fácil consumo, para productos como la miel (indistinguibles), el envase puede ser un arma competitiva para atraer la atención de los clientes., el envase debe facilitar su estiba y no desperdicio de espacio y no facilitar robos durante el transporte y almacenamiento.</p> <p>El consultor debe mantenerse al día en lo relacionado a materiales y técnicas de embalaje consultado revistas.</p>
<p>La consultoría en las empresas comerciales</p>	<p>El principal aspecto a vigilar es la rotación de inventarios, y alrededor de esto giran las compras y niveles de inventarios, por tanto el consultor debe revisar los <i>procedimientos de control de inventarios</i>.</p> <p>Están de moda los inventarios <i>"just in time"</i>. Sin embargo el consultor también puede apoyar en aspectos de la administración general.</p> <p>Se presentan errores como que vendedores de artículos de lujo dan plazos excesivos para vender incurriendo en problemas de cuentas por cobrar; minoristas que instalan tiendas en localidades inadecuadas a los productos que venden; promotores de bienes raíces que construyen centros comerciales luego alquilan locales a minoristas inadecuados, etc.</p>

<p>Comercialización internacional</p>	<p>Hoy los países desarrollados exportan tecnologías a los subdesarrollados y estos a su vez exportan productos manufacturados, los consultores tendrán que actualizarse en relación a trámites y requerimientos aduanales (GATT, TLC, TLCUEetc.), comercialización de exportaciones, pagos y cobranzas internacionales. La producción excedente a los pedidos no será de fácil desplazamiento posterior.</p>
<p>Distribución física</p>	<p>El consultor debe conciliar objetivos contradictorios de las diferentes áreas de la empresa; integrar una contabilidad de costos de distribución física; optimizar los métodos de distribución física para lograr costos globales mínimos.</p>
<p>Relaciones públicas</p>	<p>La comercialización debe participar en la concepción de todas las campañas de relaciones públicas y en la información que se proporciona a la bolsa de valores, periódicos y medios de información para no afectar la imagen que tienen los clientes y otros grupos de interés de la empresa.</p> <p>Los consultores apoyan a los ejecutivos en cómo comportarse durante las entrevistas pre activas y en cómo crear la imagen de la empresa.</p> <p>Las declaraciones de ejecutivos tienen un doble filo, pueden ser más efectivas o si son torpes pueden dar una mala imagen de la empresa.</p>

La consultoría en la gestión general y estratégica

<p>Índole y alcance</p>	<p>El consultor puede apoyar en la definición de las metas o misión de la empresa, políticas y estrategia. Principalmente cuando el rendimiento se está deteriorando, insatisfacción del personal, etc. Puede suceder que n haya dirección estratégica, sin ideas claras de la orientación de la empresa o que no pueda comunicar la visión a los empleados.</p>
<p>Problemas estratégicos multifuncionales</p>	<p>El consultor se puede centrar en los problemas sobre la interacción de diversas funciones y los problemas que involucran más de una función; o verlos desde diferentes perspectivas: tecnológica, producción, comercialización, etc.</p> <p>Un directivo que ha ascendido a veces sigue en su mismo rol de antes, el consultor lo puede apoyar en concentrarse en estrategias de más largo plazo. Un consultor de administración coordina la intervención de otros especialistas conforme sea necesario.</p>
<p>Formas de alcanzar la excelencia organizativa</p>	<p>No existe un camino único que conduzca a la excelencia, se requiere un enfoque holístico (explotación de fronteras tecnológicas; satisfacción de las necesidades de los empleados; gestión de la calidad; etc.).</p> <p>Algunos modelos de referencia sobre empresas de alto rendimiento son:</p> <p>7Ss de McKinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, valores, personal, calificaciones y destrezas, así como su interrelación, obstáculos y soluciones.</p> <p>Los cinco elementos: 1) cultura; 2) habilidad de gestión; 3) formación de un equipo; 4) estrategia – estructura; 5) sistemas de recompensas.</p>

<p>Diagnóstico de las organizaciones</p>	<p>La aplicación dependerá de la situación específica.</p> <p>A veces se prefiere hacer un estudio rápido preliminar antes de hacer una propuesta para solución de los problemas.</p> <p>Antes de un cambio mayor como fusión, reorganización, adquisición, etc. Puede hacerse un diagnóstico completo de la situación actual incluyendo los sistemas de gestión y dirección, puede llevar varios meses.</p> <p>En otros casos un diagnóstico completo puede realizarse demasiado tarde, puede apoyarse a la empresa a que realice un autodiagnóstico periódico.</p>
<p>Nivel orgánico de las intervenciones</p>	<p>El consultor puede apoyar a cambiar el modo de pensar y el comportamiento en la alta dirección. Aunque también es importante identificar la forma en que se percibe la dirección en los mandos inferiores y de qué forma las políticas influyen en el trabajo.</p>
<p>Estilo de la consultoría</p>	<p>Se sugiere una consultoría participativa a nivel estratégico, apoyando a los directivos en el establecimiento de sus metas, valores y estilo, una consultoría tipo generalista es lo más recomendado.</p>
<p>12.2 Estrategia empresarial</p>	<p>Se ha dado importancia a los aspectos estratégicos como parte de la función directiva, donde el consultor los apoya en estas tareas que por carga de trabajo no pueden atender los cambios en el entorno ni evaluar las debilidades internas en relación con la competencia.</p>
<p>Visión estratégica</p>	<p>El consultor apoya a la organización definiendo “en que negocio está”, para después buscar estrategias para la búsqueda de una ventaja competitiva. La estrategia es un conjunto de vías y opciones racionales y la intuición</p>

<p>Análisis de la industria y de los competidores: ventaja competitiva</p>	<p>del director (sentido de misión o búsqueda del camino) para alcanzar las metas de la organización en el futuro.</p> <p>Un líder es capaz de tener una visión de la situación futura de la organización y de plasmarla en metas comprensibles para el personal, así como motivarlo para alcanzarlas. Logra una unidad de misión y acción hacia las metas.</p> <p>Ventaja competitiva es una capacidad inherente para mantener un rendimiento superior en el largo plazo, se debe descubrir.</p> <p>El modelo de cinco fuerzas de Porter considera: estructura competitiva dentro del sector; amenazas de nuevos jugadores; amenazas de productos sustitutivos; poder de los proveedores y poder de los clientes. También sugiere su modelo de cadena de valor para identificar esos factores esenciales.</p> <p>El consultor debe identificar las características del sector; las claves de éxito y la posición competitiva que tiene la empresa en esos sectores.</p> <p>Posteriormente el consultor puede apoyar en el establecimiento de la estrategia. Porter sugiere las “estrategias genéricas” (bajo costo y/o diferenciación). Otras opciones son: productos tecnológicamente de punta; mejor servicio que la competencia; productos de alta calidad a alto costo o personalizados; vender productos de calidad estándar pero a precios muy competitivos.</p> <p>El cliente debe mantener su ventaja competitiva con una capacidad adecuada para adaptarse a condiciones cambiantes y para innovar (empresas de alta tecnología).</p>
--	---

<p>La tecnología en la estrategia empresarial</p>	<p>La tecnología es un factor que mejora en forma positiva el desempeño de las empresas. Algunos consultores tienen departamentos de I y D para apoyar a los clientes para evaluar las posibilidades potenciales de las nuevas tecnologías y facilitar el acceso a la información tecnológica por los clientes.</p>
<p>El entorno de la empresa</p>	<p>Se sugiere el análisis del entorno PEST (político, económico, sociológico y tecnológico). El consultor puede apoyar a los clientes a comprender mejor el entorno y del impacto en su desempeño o para obtener la información necesaria y analizarla para sacar conclusiones. El servicio puede ser permanente. Los aspectos a considerar incluyen además nuevas cuestiones reglamentarias, cambios jurídicos, de protección al ambiente, de calidad de productos, pueden constituir amenazas u oportunidades.</p>
<p>Aplicación de la estrategia</p>	<p>El consultor debe apoyar al cliente en la implementación de la estrategia (sistemas, procedimientos, capacidades técnicas, comunicación, planeación de la producción, gestión de inventarios, mejora de la calidad, estilo de dirección).</p> <p>El consultor puede mantenerse alerta y motivar al personal a “tener los ojos y oídos abiertos” ante aspectos relacionados con la estrategia para hacer los cambios adecuados. El consultor debe apoyar al cliente en la adaptación de la estrategia a nuevas oportunidades y restricciones.</p>
<p>Congruencia con las capacidades internas</p>	<p>Toda estrategia tiene sus propios requisitos en relación con la competencia del personal, estilo de dirección, motivación de los empleados, etc. El personal</p>

<p>Algunas modalidades estratégicas especiales</p>	<p>involucrado debe participar en la formulación de la estrategia para facilitar la adhesión. Una estrategia de costo bajo tiene diferentes requerimientos que otra de diferenciación en alta tecnología.</p> <p>A veces las organizaciones tienen situaciones especiales donde recurren a consultores: dificultades financieras; pérdidas de una oportunidad excepcional; hacer frente a un crecimiento rápido o expansión de ventas. Las probabilidades de éxito son inciertas y la presión de trabajo para el consultor es alta.</p>
<p>Fusiones y adquisiciones</p>	<p>Es un sector de consultoría “elitista” donde se requiere una amplia experiencia empresarial y mucho criterio. Se deben analizar los aspectos financieros, de comercialización, capacidad de producción, competencias del personal y compatibilidad de culturas (puede no producirse sinergia).</p>
<p>Cambios radicales en las empresas</p>	<p>El consultor puede apoyar en el cambio radical en la empresa, aunque puede ser que se recurra a él cuando ya es demasiado tarde. Se debe considerar la posibilidad de fracaso; hacer una evaluación preliminar; apoyar en las medidas de emergencia; hacer inventario de recursos actuales y compromisos financieros; identificar las causas externas e internas; posterior a la crisis de debe restablecer la planeación estratégica. En algunos casos el consultor puede hasta dirigir la empresa para salir de la crisis.</p>
<p>Procedimientos, estructuras y sistemas</p>	<p>La estructura de la organización se relaciona con la división de tareas y responsabilidades, flujos de información vertical y horizontal y las interrelaciones funcionales. Proporciona una infraestructura fija para el</p>

<p>Sistemas y prácticas de adopción de decisiones</p>	<p>funcionamiento eficaz de los procedimientos. Sin embargo esto puede ser como una camisa de fuerza ante situaciones concretas donde puede ser más nociva que benéfica.</p> <p>Michael Hammer y James Champú sugieren en “concentrarse en la remodelación de los procesos fundamentales de la empresa, no de otros departamentos”, ya que los procedimientos fragmentados y estructuras especializadas no responden a los cambios del entorno externo.</p> <p>La centralización de las decisiones puede dificultar el reaccionar oportunamente ante nuevas oportunidades de mercado. Un estilo autocrático sin consultar a expertos puede resultar en decisiones no racionales.</p> <p>El consultor puede apoyar en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La clasificación de las decisiones en grupos. - Formas en que se toman las decisiones comunes. - Papeles en las decisiones de mandos medios y expertos - Participación de los delegados en las decisiones - Decisiones por personas que ocupan cargos de influencia - Empleo de métodos de toma de decisiones.
<p>Sistemas de información para la gestión Estructuras de la organización</p>	<p>El consultor puede apoyar con la obtención y análisis de información interna y externa en el detalle suficiente para que el cliente tome las decisiones estratégicas y tácticas adecuadas, también apoya en la implementación de sistemas de tecnologías de información.</p> <p>El enfoque anterior de la consultoría “experta en reorganización” apoyando la definición de la estructura</p>

	<p>de la empresa (identificando funciones olvidadas y duplicadas), ha pasado a tener más cautela con las reorganizaciones y considerar sus vínculos con la estrategia, cultura, competencia y motivación de los empleados, nuevas tecnologías y otros factores.</p> <p><i>Un personal competente en un marco poco estructurado tendrá mejores resultados que personal incompetente inserto en una estructura perfecta.</i></p>
<p>Cultura de la empresa y estilo de dirección</p>	<p>El consultor debe descubrir lo más posible de la cultura específica de la organización, los valores y motivos que influyen en los empleados para facilitar las mejoras. Puede ser que la cultura sea el tema principal de la consultoría sin que la asignación sea explícita, como:</p> <p>La empresa tiene dificultades por la cultura muy tradicional e intransigente a cambios necesarios.</p> <p>La empresa ha crecido rápido y el estilo autoritario puede ya no funcionar, hay empleados de otras culturas, más con adquisiciones y fusiones.</p> <p>Los cambios tecnológicos y estructurales mayores tienen fuertes repercusiones culturales.</p> <p>Cuando hay conflicto entre lo que espera el público de la empresa y su cultura.</p> <p>Cuando se ingresa a mercados internacionales y hay que adaptarse a culturas extranjeras.</p>
<p>Qué recomendar</p>	<p>El consultor debe “separar el grano de la paja” es decir que aspectos culturales entorpecen el crecimiento y mejoramiento y cuales lo favorecen. Puede sugerir como crear una cultura fuerte congruente con las metas, recursos y entorno.</p>
<p>Estilo de dirección y gestión</p>	<p>Una personalidad directiva fuerte puede hacer que cambie la cultura de la empresa o la cultura de la</p>

	<p>empresa lo rechazará y se adapta o tendrá que salir.</p> <p>Problemas con los estilos del directivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) No se comunica con lo empleados 2) Emplea un estilo autoritario 3) Atiende cuestiones banales no prioridades 4) No apoya la innovación real ni recompensa 5) Emplea el mismo estilo para todas las situaciones. 6) Emplea un estilo fuerte y lo fomenta <p>El consultor debe lograr que el director comprenda los aspectos positivos y negativos de su estilo personal.</p>
<p>Innovación</p>	<p>Se requiere apoyo cuando la capacidad de innovación ya no es la solía ser ya sea por falta de conocimientos técnicos o si los sistemas y políticas actuales impiden las innovaciones.</p> <p>Para el caso de conocimientos técnicos, se pueden adquirir con patentes, licencias, Joint ventures o I y D.</p> <p>Es más difícil cuando se presentan obstáculos culturales o sistemas. Se requerirá un diagnóstico a fondo con mucho contacto con las personas involucradas en las actividades de innovación y los clientes.</p> <p>Puede ser que el consultor sugiera reducir el papeleo, descentralizar las decisiones, fomentar los experimentos y un sistema de reconocimientos, formar grupos de trabajo o unidades de negocio.</p>

Anexo 2: Control de visitas a empresas.

Area a investigar	Empresa a consultar
Ventas	Papelería Rivas
	Papelería Simp María
	Aceros Ocotlán
	Aceros Ocotlán Made
	Mercadotecnia Public
Producción	Celanese
	Nestlé
	Salas Dimmo
	Muebles San Rogelio
	Salas B&San
Recursos humanos	H. Ayuntamiento
	Recaudadora
	Telas Leyferman
	Banamex Sn Felipe
	Bancomer Madero
Finanzas	H. Ayuntamiento
	Recaudadora
	HSBC
	Santander
	Banorte
Calidad	Muebles La Cibeles
	Teléfonos de México
	Cablemás Ocotlán
	Coppel
	Soriana

Anexo 3: Test de autoevaluación.

1. -Actitudes.

- a) Seguridad: En qué grado de seguridad se mueve en el desempeño de su trabajo.
- b) Inclusión: ¿Qué tanto desea ser incluido por el grupo y qué tanto lo expresa? (¿Qué tan importante es para el participante la inclusión?)
- c) Control: ¿Qué tanto controla su personal?, ¿Qué tanto desea o tolera ser controlado?
- d) Reconocimiento: ¿Qué tanto expresa que desea que le reconozcan que vale y qué tanto lo desea realmente?
- e) Toma de riesgo: Nivel de toma de riesgo en su trabajo (relacionado con su toma de decisiones).

2. – Habilidades.

a) Comunicación: ¿Cómo está su habilidad de hablar, escuchar, escribir, leer, y retener? Se le indica si cada habilidad mencionada es su fuerza, un problema potencial o ya es en la actualidad un problema real que le ocasiona falta de efectividad.

b) Creatividad: Se le señala el grado y el tipo; además se le indica en qué grado tiene las cuatro formas de creatividad que existen:

- 1) Fluidez: Cantidad de ideas.
- 2) Originalidad: Producir ideas diferentes.
- 3) Flexibilidad: Capacidad de ver y producir ideas con diferentes familias o diferentes ángulos.
- 4) Elaboración: Es producir ideas completas que no necesitan de otras ideas para llevarla a la práctica.

c) Liderazgo: Se diagnóstica qué tanto se autoevalúa como líder, y se señala qué tanto maneja los cuatro estilos de liderazgo y en qué porcentaje maneja cada estilo: además se le entrega el dato de qué tan efectivo maneja el liderazgo situacional.

d) Trabajo en grupo: Se señala qué tanto se ve él y cómo ve al grupo en:

- 1) Confianza.
- 2) Apertura.
- 3) Realización.
- 4) Interdependencia.
- 5) Efectividad en juntas de trabajo.

Se evalúa el grado de efectividad que tienen en sus juntas.

3.- Estilo de trabajo.

- a) Campo.
- b) Escritorio.

Clarificar si se tiene un estilo de ejecutivo de escritorio y de campo y en qué porcentaje. Se compara con el perfil que tiene su puesto para ver productividad y realización. Muchas personas son improductivas porque están mal colocadas no por ser incapaces.

4.- Manejo de problemas

- a) Pactar.
- b) Colaborar.
- c) Evadir.
- d) Complacer.
- e) Competir.

Detectar la forma que utiliza para la resolución de los problemas que se le presentan; qué tanto es parte de la solución y no de los problemas y qué tanto es capaz de solucionar sus problemas antes de recurrir al Director, o jefe.

Se le indica qué tanto EVADE, COMPITE, PACTA, COMPLACE Y COLABORA, y se determina su estilo predominante de manejo de problemas.

5.- Delegación efectiva.

Entrega información sobre uso de la DELEGACIÓN Y EFECTIVIDAD. Se especifica qué resultado obtiene en los seis pasos para delegar efectivamente.

6.- Oportunidades de desarrollo manifiestas.

De toda la información se detectan las oportunidades de desarrollo que el individuo tiene y que no sabe que tiene.

7.- Oportunidades de desarrollo no manifiestas.

De toda la información se detectan las oportunidades (que son no manifiestas).

8.- Entrega del programa de desarrollo.

En base a la suma de las necesidades manifiestas y no manifiestas de cada uno de los participantes, se presenta una sumatoria y se priorizan los programas de desarrollo que requiere el personal.

Anexo 4. Guía de examen teórico.

1. ¿A qué se refiere el estilo de liderazgo?

Clarificar si se tiene un estilo de ejecutivo de escritorio y de campo y en qué porcentaje.

2. ¿A qué se refiere la delegación efectiva?

Entrega información sobre uso de la DELEGACION Y EFECTIVIDAD

3. ¿Cuáles son las características de la autoevaluación?

- Actitudes
- Habilidades
- Estilo de trabajo
- Manejo de problemas
- Delegación efectiva
- Oportunidades de desarrollo manifiestas
- Entrega de programas de desarrollo

4. ¿Cuáles actitudes deben tener los consultores en la autoevaluación?

- Seguridad
- Inclusión
- Control
- Reconocimiento
- Toma de riesgo

5. ¿Qué habilidades deben tener los consultores?

- Comunicación
- Creatividad
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

6. ¿Qué especifica un contrato?

Especifica el precio establecido que el bien no será pagado hasta la fecha de entrega

7. ¿Qué especificaciones deben tener los contratos de futuros?

- El activo
- Tamaño del contrato
- Disposiciones para la entrega

- Meses de entrega
- Límite a los movimientos diarios de precios
- Posición límite

8. ¿Qué es la convergencia de los precios de futuro hacia los precios de contado?

Cuando se acerca el mes de entrega de un contrato de futuros, el precio de futuro converge hacia el precio de contado del activo subyacente.

9. ¿Cuándo un mercado es normal, en un modelo de precios del futuro? Cuando el precio se incrementa a medida que se aproxima el tiempo de vencimiento.

10. ¿Cuáles son los modelos de precios del futuro?

- Mercado normal
- Mercado invertido
- Mercado mixto

11. ¿Cuáles son los tipos de órdenes?

- Orden de mercado
- Orden con límite
- Orden con límite de pérdidas
- Orden con límite de paradas
- market if touched order (MIT)
- Orden discrecional

12. ¿A qué se refiere el precio de entrega?

Es el precio especificado en un contrato a plazo

13. ¿Qué es el precio a plazo?

Es el precio actual a plazo de un contrato es el precio de entrega que se aplicaría si el contrato se negociara hoy.

14. ¿En qué consiste el análisis de los competidores?

En realizar una evaluación objetiva del nivel de servicio y las características de la oferta de los competidores en el mercado.

15. ¿En qué consiste el análisis de los competidores?

Construir el mapa de posicionamiento de los competidores en el mercado

16. ¿Qué permite saber al análisis de los competidores?

Como me ven mis clientes en comparación con mis competidores

17. ¿En qué consiste el tamaño del mercado potencial?

En estimar el mercado potencial para su empresa dentro de un plazo dado

18. ¿En qué consiste la orientación al cliente?

Se fomenta la participación activa del cliente en cada etapa de estudio, buscando permanentemente la integración de su conocimiento e intuición sobre su negocio como un valioso punto de partida

19. ¿Cómo puede existir y prosperar una empresa de consultoría?

Si obtiene a sus clientes y los mantiene

20. ¿Cómo puede aparecer la función de la comercialización?

- La formulación de estrategias
- La organización y dirección de diversas actividades mercantiles de venta.

Cuestionario

Productos: Este negocio fabrica y distribuye recamaras, centros de entretenimiento, cajoneras bases de cama, como producto principal las recamaras.

¿Cuál es su capacidad de planta?

200 recamaras

60 centros de entretenimiento

300 cajoneras

Estos son por mes aproximadamente.

¿Qué deficiencias encuentra en su capacidad producida?

Que hay mucho material desperdiciado.

¿Lleva a cabo pronósticos de producción?

Si porque contamos con un historial de las ventas antiguas y de ahí nos basamos para los pedidos del cliente.

¿Qué centros incluye su distribución de planta? Por ejemplo área central de almacenamiento de herramientas, ares de proceso de producto etc.

En la oficina donde se administra, el área de producción está el de corte, rauter, pulido, armado, fondeado, laqueado, empackado y almacén.

¿Cree usted que tiene una buena distribución de planta?

Si porque hasta el momento funciona todo bien.

¿Se realizó un estudio para la ubicación de cada una de las maquinas así como las áreas de la distribución de planta?

Prácticamente nos basamos en la distribución de otras empresas y más que nada en el proceso de fabricación de los muebles.

¿Las distancias en el flujo de trabajo son excesivas?

No toda esta acorde al proceso de fabricación pues se lleva una lógica.

¿La circulación de materiales en el proceso de producción es fluida?

Si porque esta

¿Cómo se controlan los tiempos de producción?

Son estimados ya que en base al personal dado que los modelos varían.

¿Cuenta con servicios de manutención auxiliares en caso de fallo de alguna maquina?

Se contrata a una persona externa para que realice el mantenimiento correctivo de las maquinas.

¿Los trabajadores realizan las actividades de acuerdo con sus capacidades?

Si, se contrata el personal cuando ya cuenta con la experiencia necesaria para realizar dichas actividades.

¿El espacio donde se desempeña el trabajador es el adecuado para que rinda al máximo?

Si.

¿Existen tiempos de retraso en la fabricación de los muebles?

No, como se trabaja bajo pedido se programa el tiempo estimado de acuerdo con la fecha estipulada por el cliente.

¿Qué tipo de sistema de inventarios utiliza?

Primero se recibe la orden de compra por parte del cliente, después se determina las cantidades de muebles que hay en almacén y en producción para planear lo que falta y cuando se va a cargar. Utilizan un sistema UEPS.

¿Tiene mucho material rezagado?

Si, algunas veces, porque cuando un cliente hace un pedido y lo cancela se queda rezagado el producto hasta que alguien vuelve a pedir el mismo producto.

¿Cuenta con un stock de seguridad?

Si, debido a que se cuenta con el material de reserva en el almacén.

¿Dónde se ubican los proveedores?

La mayor parte es de aquí Ocotlán.

¿Qué tipo de controles utiliza para abastecer las necesidades de materia prima?

El control del stock, máximo y mínimo.

¿Cuál es el grado de confiabilidad que brindan sus proveedores?

Es de un 70% debido a que algunas veces los proveedores no cumplen con las fechas establecidas y es necesario recurrir a un segundo proveedor.

¿Qué utilidad le da a los desechos?

En cuanto a los residuos de madera se venden a ladrilleros ya que ellos lo utilizan para la fabricación de sus productos, y los residuos de pintura es nuestra obligación contratar a una persona que se encarga de recolectar los residuos ya que son peligrosos.

¿Tiene almacén de material en proceso?

Si

¿Qué tipo de planificación lleva a cabo para la producción?

Utilizamos las órdenes de producción.

¿Cómo controla su producción?

Con una lista de chequeos y revisiones continuas.

¿La entrega de sus productos se hace en tiempo, forma y calidad?

Si.

Para la entrega de productos ¿Qué controles utiliza?

Se utilizan un formato del control de ventas donde vienen los datos del cliente y la ruta del pedido.

¿Cómo planifica el transporte de los productos al cliente?

No utiliza la logística ya que se busca la ruta más rápida.

¿Cómo es su red de distribución?



En relación con el medio ambiente, ¿qué medidas utiliza para su cuidado?

Se utiliza una cortina de agua para absorber la pintura, un extractor además los residuos peligrosos se mandan a empresas que se especializan de deshacerse de ellos.

Anexo 5: Galería de imágenes de los equipos de trabajo.



