

# ***Elaboración, Promoción y Venta de Proyectos de Consultoría y de Transparencia***

Ⓜ Naturaleza y Propósito.

Ⓜ Modelo General.

Ⓜ La Administración del Proceso de Consultoría.

**D. en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.**

**E- mail:** [mico0004@yahoo.com.mx](mailto:mico0004@yahoo.com.mx)

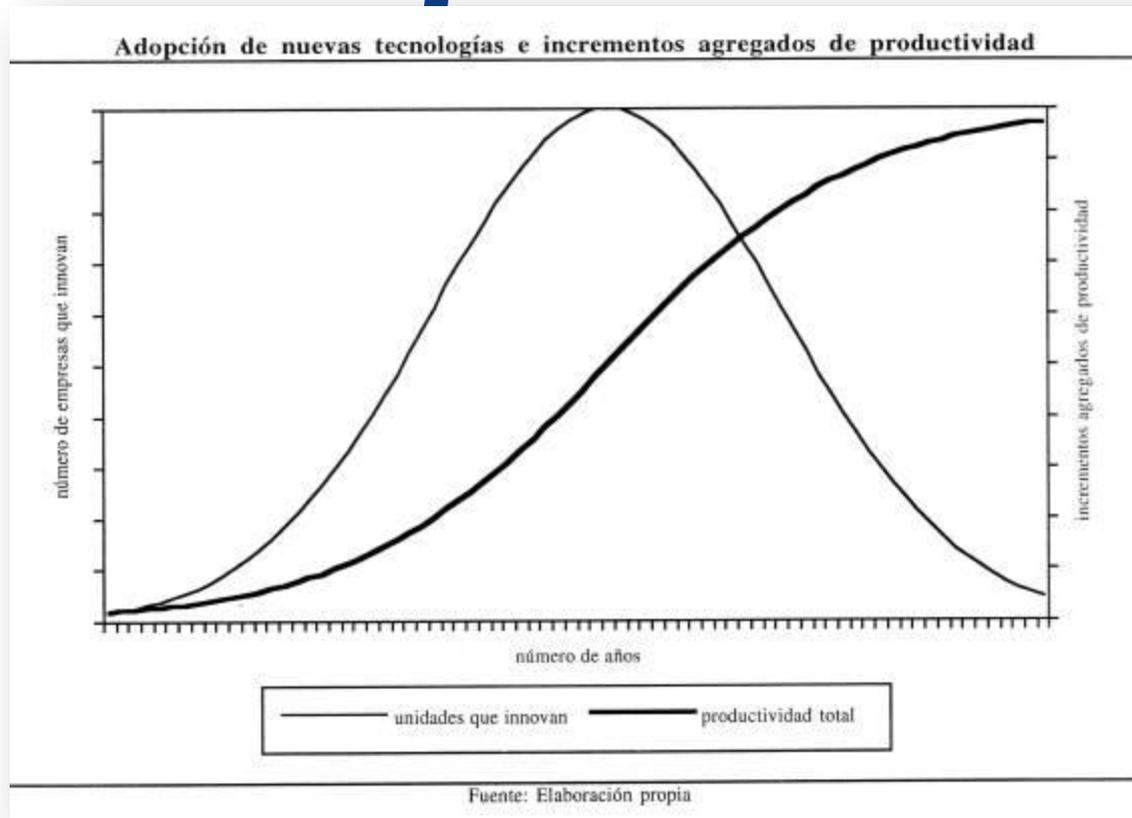
**D. en C. Juan Carlos Rodas Sandoval.**

**D. en C. Víctor Hugo Guzmán Zárate.**

**E- mail:** [dr.victorguzman@gmail.com](mailto:dr.victorguzman@gmail.com)



# Naturaleza y Propósito



# Naturaleza y Propósito

Para explicar estos temas como equipo decidimos comentar dos temas interesantes:

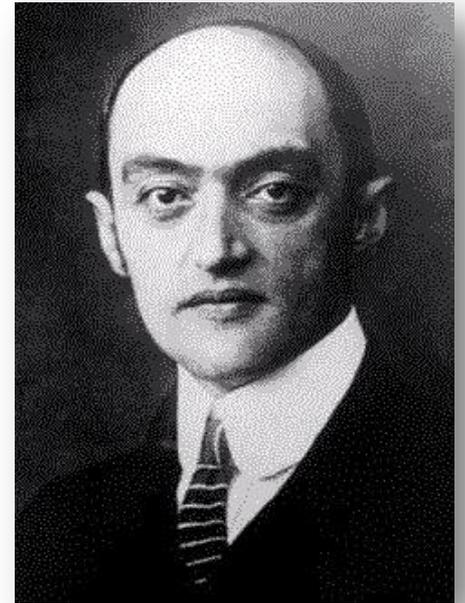
② La Innovación según Schumpeter.

② El Humanismo en las Organizaciones según Sotillo.



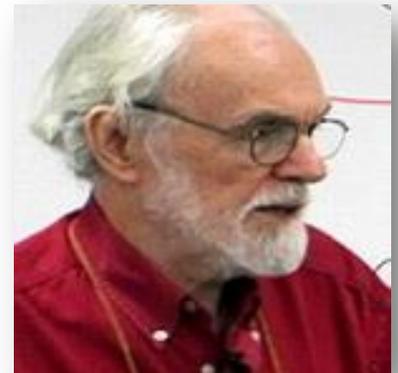
# Innovación según Schumpeter.

- ✓ La Modernidad en Schumpeter: innovación, empresario, destrucción creativa.
- ✓ Los tópicos modernistas que constituyen el núcleo central de la argumentación de Schumpeter.



# Innovación según Schumpeter.

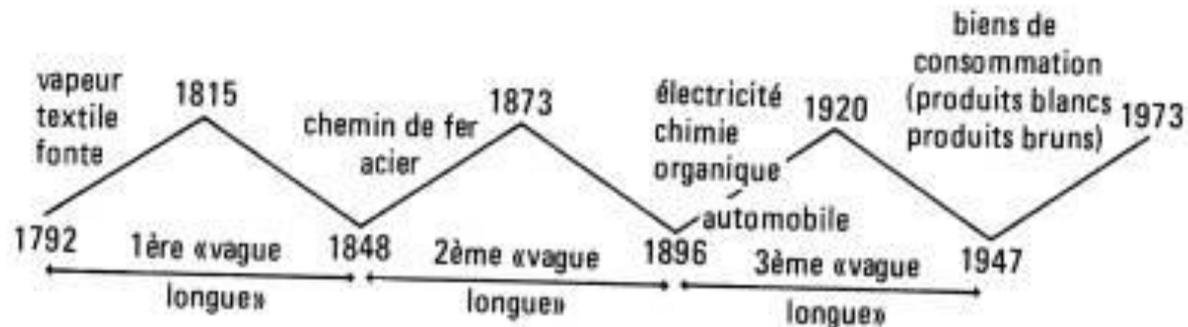
- ✓ Escribe el geógrafo marxista británico David Harvey: “Es interesante la comprensión del economista Schumpeter, que tomó la destrucción creativa para estudiar los procesos del desarrollo capitalista. El empresario era el destructor creativo, y sólo a través de él era posible garantizar el progreso humano”.



# Innovación según Schumpeter.

✓ Para Schumpeter, dice que el mecanismo de cambio es la innovación.

## 2. Thèse de Schumpeter (in *Business Cycle*, 1939)



Les inventions/innovations « en grappe » expliquent l'activité économique.

Innovations  $\Rightarrow$  mobilisation des hommes et des capitaux  $\Rightarrow$  production  $\uparrow$ ,  
mais tension et augmentation des prix plus rapide que la production  $\Rightarrow$  crise

# Humanismo según Sottillo.

Montero de Burgos, citado por Sottillo en El Diccionario del Nuevo Humanismo (1996), expone la posición humanista opuesta al concepto propiedad sobre las cosas. La propiedad sobre las cosas (en este caso la empresa), ha dado poder sobre las personas. Invirtiendo esto, el poder de las personas debe dar propiedad al acceso de la renta de la empresa y en ningún caso debe ejercerse sobre las personas.

# Humanismo según Sottillo.

Pero ¿de dónde nace este poder? Este poder está dado por el riesgo tanto del capital como del trabajo, por tanto nadie puede ser dueño de la empresa sino que se ha de tener poder sobre ella de acuerdo a la tenencia de la gestión, de la decisión.

# Naturaleza y Propósito.

La consultoría se puede visualizar desde dos enfoques:

## **a) Visión Funcional.**

Fritz Steele define la consultoría como cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o un conjunto de tareas, en el que un consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son.

Peter Block sugiere que se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución.

# Naturaleza y Propósito.

## **b) Servicio profesional.**

Según Larry Greiner y Robert Metzger, la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.

# Naturaleza y Propósito.

## **Definición de la Organización Internacional de Transferencia.**

La Consultoría de Empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.

# Naturaleza y Propósito.

Características de la Consultoría:

**Servicio Profesional:** La consultoría de empresas proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión.

**Servicio Consultivo:** La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento; no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de la calidad e integridad de su asesoramiento.

# Naturaleza y Propósito.

**Servicio Independiente:** Un consultor debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización sin pensar en sus propios intereses. Independencia técnica, financiera, administrativa, política y emocional.

**Servicio temporal:** Se presta ayuda durante un período limitado.

**Servicio comercial:** Un consultor debe cobrar honorarios por todo el trabajo que realiza por cuenta de sus clientes.

# Naturaleza y Propósito.

Cinco razones para recurrir a los consultores:



# Naturaleza y Propósito.

## Dimensiones de la Consultoría:

Dimensión Técnica: Vincula a la naturaleza de la gestión o el problema de la empresa que afronta el cliente con la forma de analizar y resolver ese problema.

Dimensión Humana: Abarca las relaciones interpersonales en la organización, las opiniones del personal acerca del problema de que se trate y su interés en mejorar la situación actual, así como la relación entre el consultor y el cliente como personas.

# Naturaleza y Propósito.

## El Factor Humano:

No podemos olvidarnos del factor humano. La aceptación de una tecnología concreta puede **acelerarse** si se acompaña con la presencia de personas ligadas a esta tecnologías y que hayan contribuido a su desarrollo. Con ello se logra no sólo una facilidad de comprensión y de modificación de la misma a los intereses o necesidades concretos de una organización sino contar dentro de la organización con un núcleo de “convencidos” sobre las bondades dela misma.

# Naturaleza y Propósito.

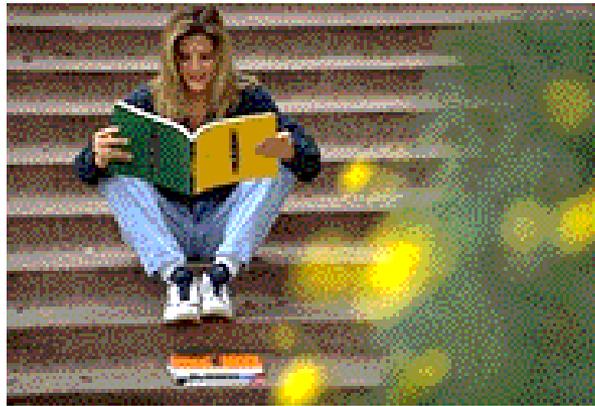
## El Factor Humano:

Es necesario que la organización receptora sea capaz de realizar una **gestión anticipativa del recurso tecnológico** de tal forma que la captación de recursos humanos con los conocimientos adecuados forme parte de la estrategia de la empresa.



# ***Modelo General.***

# Los años 90: El decenio de las mujeres en los negocios



- Después de la 2a. Guerra Mundial los hombres cambiaron el uniforme militar, por el overol o traje.
- La mujer no solo se queda a nivel técnico.
- Ya no existe el prototipo de siempre del obrero industrial.
- La fuerza laboral bien preparada de la actualidad.
- El factor lealtad.



- ❖ Nuevo prototipo “Individuo que valora la independencia, no gusta del burocratismo y busca contrapesar el trabajo con otras prioridades como la familia y la recreación”.
- ❖ Liderazgo-Administración-Compromiso.
- ❖ Reclutamiento de la fuerza laboral: Se reclutara mas personal, guarderías infantiles, cuidado de los mayores....licencias maternas, jornadas completas o por horas.



# Modelo General.

## La Consultoría y la solución del problema.

Un problema puede estar erróneamente determinado y el consultor se encontrará atrapado en una trampa. O se ocupará de un problema erróneo o el problema podrá no justificar la intervención del consultor y los costos que acarrea. Para evitar este defecto elemental, los auténticos profesionales insisten en efectuar su propia evaluación independiente del problema que se les presenta y en establecer una definición común en conversaciones y en colaboración con el cliente.

# Modelo General.

Esto implica formular y aclarar varias cuestiones acerca de los objetivos de la organización y sus miembros esenciales, la prioridad y el significado del cometido propuesto y las ventajas inmediatas y últimas que va a obtener el cliente si se resuelve el problema entre manos.

De esta forma, será posible identificar el: **OBJETIVO PRIORITARIO PARA LA ORGANIZACIÓN.**

# Modelo General.

Los métodos tradicionales de consultoría (Centrarse en el problema, empezar por la recopilación de datos, copiar a otros, adoptar la primera solución que se puede poner en práctica, hacer participar a otros) crean otros problemas a su vez. Estos enfoques producen unos costos excesivos y una pérdida de tiempo, la pronta obsolescencia de las soluciones, el desperdicio de recursos y la duplicación de trabajo en el proceso de consultoría.

Los Planteamientos de Ruptura constituyen un método más eficaz. Más que un proceso etapa por etapa, hay que optar por varias formas de reflexionar acerca de los problemas y sus soluciones, basándose en los siguientes principios:

# Modelo General.

1. Principio de la unicidad: Sean cuales sean las semejanzas aparentes, cada problema es único y exige un método que se ocupe inicialmente de sus propias necesidades contextuales.
2. Principio de los objetivos: La prioridad a la ampliación de los objetivos ayuda a descartar aspectos no esenciales para evitar que se preste atención al problema erróneo.
3. Principio de la solución siguiente a la próxima: Se puede estimular la innovación y las soluciones pueden resultar más eficaces, si se avanza hacia atrás a partir de una solución objetivo ideal. El establecimiento de una solución objetivo en el futuro da orientación a las soluciones más próximas y les infunde unos objetivos más amplios.

# Modelo General.

4. Principio del sistema: Cada problema forma parte de un sistema más amplio de problemas y la solución de un problema inevitablemente desemboca en otra. Si se dispone de un marco claro sobre qué elementos y dimensiones abarca una solución, se garantiza su funcionamiento y aplicación.

5. Principio de la recopilación limitada de información: La recopilación de datos excesivos impedirá probablemente que un experto en el sector del problema, pero que conoce demasiado acerca de él, descubra algunas opciones excelentes. Procúrese determinar los objetivos ampliados de cualquier recopilación de información propuesta antes de proceder a ella.

## Modelo General.

6. Principio del propósito del personal: Los que llevan a cabo y utilizan la solución deben participar íntima y constantemente en su puesta en práctica interviniendo en los cinco primeros principios. Por otro lado, el establecer planes para otras personas, la solución debe incluir sólo los detalles fundamentales para que se otorgue cierta flexibilidad a quienes han de aplicar la solución.

7. Principio de la oportunidad del mejoramiento: La única forma de mantener la vitalidad de una solución consiste en establecer y luego supervisar un programa de cambio constante para lograr objetivos más amplios y avanzar hacia soluciones fijadas como meta.

# Modelo General.

La consultoría se puede clasificar:

1) Por enfoque:

a. De proceso: su objetivo es lograr acrecentar la aptitud del cliente, ayudar a percibir, comprender y actuar sobre lo que pasa a su alrededor.

b. De tarea: Ofrece ayuda al cliente a través de información, se desempeña una tarea específica que se resuelve con un problema concreto.

2) Por ubicación:

a. Interno: El proceso se realiza dentro de la estructura de la empresa.

b. Externo: El proceso se realiza de forma independiente a la organización.

# Afirmaciones.

Por lo tanto lo investigado y analizado llegamos a la conclusión de que el proceso de la consultoría se encuentra situada en la corriente positivista y estructuralista.

Sin embargo, el aspecto humano es vital para la implantación de transferencias de tecnologías.

# Afirmaciones.

## Porcentaje de Fracayos en Función de los Resultados Esperados

Calidad Total	66%
Reingeniería	70%
Cultura Organizacional	50%
Trabajo en Equipo	60%
Registro ISO 9000	20%
Nueva Visión	50%
Fusiones	50%

# Thomas Khun: Su filosofía, su aportación.

1/4

*1. Thomas Khun.* fue un filósofo del siglo XIX que implementó el concepto de **paradigma** para describir que las diferentes teorías propuestas para explicar la realidad responden a un sistema de interpretación predominante en la época.



# Thomas Khun: Su filosofía, su aportación.

2/4

2. Cuando surge un paradigma nuevo en el campo del conocimiento filosófico o científico, entonces sucede una **ruptura a la comprensión de la realidad** que predominaba, para establecer una nueva manera de ver las cosas, de ver al mundo y de ver al mismo hombre.



# *Thomas Khun: Su filosofía, su aportación.*

4/4

**4.** Cuando un paradigma no responde a las nuevas necesidades o dudas humanas, surge una crisis, y a partir de ahí se hace necesaria un nuevo modelo de interpretación que ayude a resolver los nuevos problemas de conocimiento; es después de esto que resurge un nuevo paradigma.



# Factor Humano.

## Concepto Histórico

**EL SER HUMANO  
ES VISTO  
COMO UN  
RECURSO.**



**EL TRABAJO ES  
CONSIDERADO  
COMO UNA MERCANCÍA.**



**LAS EMPRESAS SE  
CONVIERTEN EN  
CAMPOS DE BATALLA.**



**LA PRODUCTIVIDAD SE  
REDUCE A UNA FORMA  
DE EXPLOTACIÓN.**



# Factor Humano.

## Nuevos Criterios



**EL TRABAJADOR ES UNA PERSONA , UN SER HUMANO.**

**EL TRABAJO ES LA FORMA EN QUE EL HOMBRE DESCUBRE LA NATURALEZA Y LA MODIFICA PARA SU DESARROLLO.**

**EL SER HUMANO ES EL NIVEL DONDE LA NATURALEZA ADQUIERE CONCIENCIA DE SI MISMA.**



**LAS ORGANIZACIONES SON COMUNIDADES DE CRECIMIENTO COMPARTIDO Y PARTICIPATIVO.**

**LA PRODUCTIVIDAD ES EL RESULTADO ORGANIZACIONAL DEL TRABAJO.**



# Factor Humano.

Cambio de Paradigma

## ANTES



**productividad**



**riqueza**

## AHORA



**riqueza**



**productividad**

# Modelo General.

## El Modelo de Transferencia de Tecnología:

El proceso de adopción de una nueva tecnología puede considerarse similar a la de cualquier proyecto. Hay que enmarcar el proceso de adopción (una vez caracterizado éste) en algún modelo de referencia para poder planificar y asignar los recursos, especificar lo que se desea, diseñar los diferentes elementos, controlar los riesgos y el progreso, y comprobar si se han satisfecho las expectativas del cliente.

1. Transferencia Tecnológica.

<http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/gtecnologia/transferencia/transferencia.htm> 25.Nov.2008.

# Modelo General.

El Modelo de Transferencia de Tecnología: Éste debe considerar tres elementos:

**Perfil de adopción concreto.** Si el perfil implica la existencia de riesgos en algunas de las dimensiones clave será necesario plantearse un modelo en fases con alguna tecnología intermedia.

**Restricciones de recursos existentes.** Tanto humanos como materiales. Especial atención hay que prestar al marco temporal en el que debe finalizarse el proceso de adopción.

**Elementos de control y evaluación requeridos.** Mecanismos de validación del proceso de adopción asegurando que existen beneficios concretos en el proceso. Esta situación implica la existencia de “indicadores” que permitan valorar la mejora producida.

# Modelo General.

El Modelo de Transferencia de Tecnología:

Destacan dos modelos, el orientado a la adopción de tecnologías maduras y el orientado a inmaduras. Son especialmente útiles porque son muy diferentes y nos permitirá relacionarlos con los procesos y cultura de la innovación en las organizaciones.

**Modelo de tecnología maduras:** El elemento central es disponer en el interior de la organización de un “**grupo de transición**” creado ex profeso para la misión de facilitar la adopción de la tecnología, personas de todos los niveles de la organización.

# Modelo General.

**Modelo de tecnologías inmaduras:** En el caso de adopción de una tecnología inmadura se deben permitir ante todo dos aspectos fundamentales:

Dar tiempo a que la **tecnología se desarrolle** durante el proceso de adopción en cooperación con los receptores de la misma.

Facilitar el desarrollo de **proyectos piloto** en los que se obtenga la experiencia adecuada en desarrollos controlados cercanos a los que se encuentren en la realidad.

Y lo más trascendente, ésta debe formar parte de la cultura de la empresa.



***Administración del  
Proceso de  
Consultoría.***

# Administración del Proceso de Consultoría en Transferencia de Tecnología.

Durante un cometido típico, el consultor y el cliente emprenden un conjunto de actividades necesarias para alcanzar los objetivos y cambios deseados. Estas actividades se suelen conocer con la expresión de “El Proceso de Consultoría”.

Al aplicar el modelo en una situación concreta, es posible que ciertas fases se superpongan, las etapas son:

# Administración del Proceso de Consultoría en Transferencia de Tecnología.

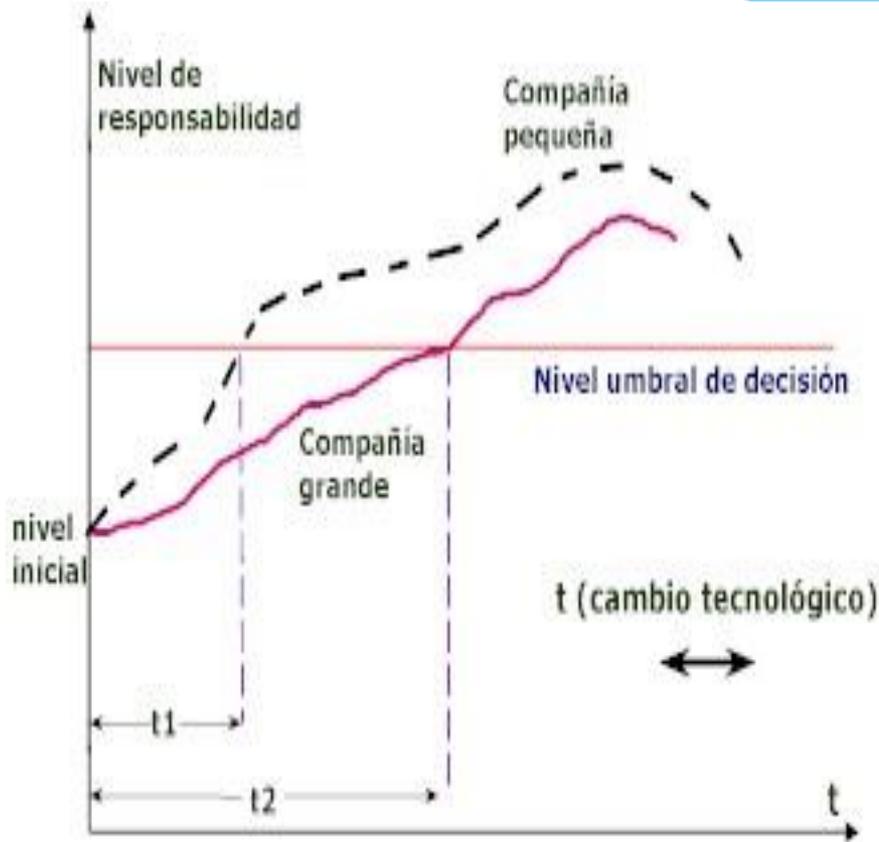


# PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS.

Análisis de mercado	Evaluación de proyectos
“Benchmarking”	Análisis de “cartera Tecnológica”
Prospectiva tecnológica	Análisis de valor
Análisis de patentes	Evaluación ecológica
Auditorías tecnológicas	

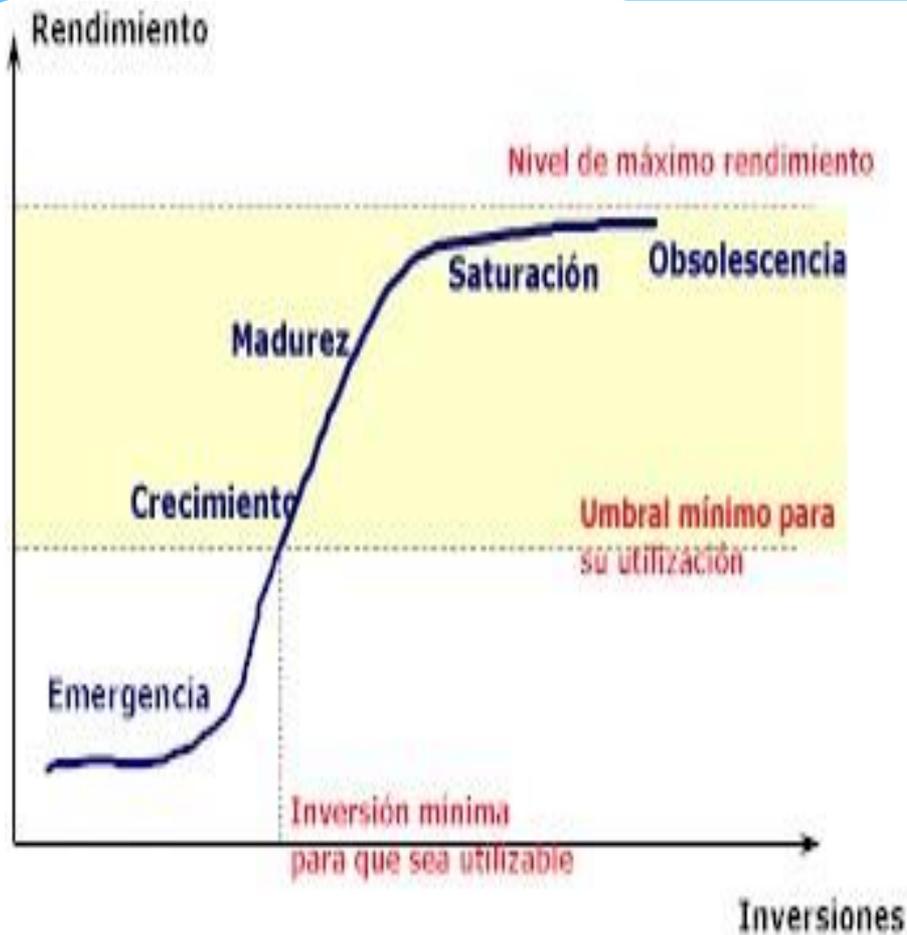


# CULTURA DE LA INNOVACIÓN.



- La figura muestra un aspecto de la cultura de la innovación: el **tiempo que se tarda en alcanzar el nivel de responsabilidad para tomar decisiones sobre la tecnología que se ha adquirido**. En aquellas organizaciones en las que ese periodo es muy largo (mucho más que el periodo para que la tecnología a adoptar sea muy diferente a la utilizada en el proceso formativo de la persona que decide la adopción), no existe una compenetración adecuada con ella. Es difícil valorar las dificultades existentes en la toma de decisión.

# DESARROLLO DE LA TECNOLOGIA EN CURVA EN FORMA DE "S".



- \* La figura representa una típica "curva en S" que generalmente surge cuando se representa la evolución del rendimiento obtenido en un dominio de aplicación con el uso de una tecnología que se obtiene con el tiempo o con las inversiones realizadas (en la figura se indican las inversiones). El límite se refiere a nivel óptimo de uso o de máximo rendimiento de la tecnología en cuestión.

# TIPOS DE TECNOLOGÍA.

Desde el punto de vista	Estratégico.
Tecnologías clave.	Son aquellas que la empresa domina completamente y que hacen que mantenga una posición de dominación relativa frente a sus competidores en un cierto mercado (sector) y tiempo.
Tecnologías básicas.	Son aquellas tecnologías consolidadas que se requieren para el desarrollo de los productos de la organización pero que no suponen ninguna ventaja competitiva porque también son perfectamente conocidas por los competidores.
Tecnologías emergentes.	Son aquellas tecnologías inmaduras (posiblemente en las primeras fases de su desarrollo) en las que la empresa que consideramos está apostando como base para constituirse en tecnologías clave si sus desarrollos satisfacen las expectativas puestas en ellas. Se asume con ellas un riesgo elevado.

# TIPOS DE TECNOLOGÍA.

## Desde el punto de vista

## De un proyecto.

Imprescindibles.

Cuando sin ellas no se puede realizar. Si estas tecnologías no se conocen (o no suficientemente) en la organización deberán adoptarse las medidas adecuadas para incorporarlas a la organización (próxima lección).

Permanentes.

Cuando el proyecto se realizaría mejor en el caso de disponer de ellas.

Auxiliares.

Cuando tienen un papel secundario y se puede realizar el proyecto sin ellas. Estas pueden ahorrar tiempo y coste pero afectan poco a las prestaciones del sistema.

# BIBLIOGRAFIA.

1. Transferencia Tecnológica.

<http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/gtecnologia/transferencia/transferencia.htm> 25.Nov.2008.