



Instituto Tecnológico de Sonora

CONSULTORÍA DESARROLLADA EN UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL
MEDIO SUPERIOR ENFOCADA AL
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

ALMA JOSEFINA URETA DÍAZ

CD. OBREGÓN, SONORA

MAYO DE 2004

DEDICATORIA

En esta ocasión tan especial quiero dedicar el presente trabajo a todas aquellas personas que estuvieron a mi lado para cumplir con mi objetivo.

A DIOS:

Por guiarme por el buen camino, por darme paciencia y por ser la fuerza que me impulsa, por el entusiasmo y la Fe que siempre esta conmigo..... simplemente GRACIAS.

A MIS PADRES MARIA Y JOSE:

Gracias por darme la vida, por brindarme todo su amor, paciencia, apoyo y sobre todo la fuerza para luchar por mis sueños, y por estar siempre a mi lado..... Los quiero mucho.

A MIS HERMANAS: Dora, Imelda, Ana, Maria de Jesús y Guadalupe:

Por quererme y apoyarme en todos mis esfuerzos, por estar ahí cuando mas las necesite aunque lejos pero siempre unidas en las buenas y en las malas. Quiero decirle que me siento muy orgullosas de ustedes y que doy gracias a dios por formar parte de mi vida..... Por todo ello GRACIAS.

A TI QUERIDA AMIGA BEATRIZ:

Que siempre estuviste conmigo en las buenas y en las malas, doy gracias a dios por cruzarte en mi camino y hacerme ver que las cosas no son tan difíciles como parecen, gracias por brindarme todo tu apoyo y confianza que tanto necesitaba..... por todo ello, GRACIAS.

Para ti:

Hazlo de todos modos.

*Las personas son a menudo irrazonables, ilógicas y egocéntricas,
de todos modos, perdónalos.*

*Si eres bondadosa; y las personas pueden acusarte de tener motivos egoístas ulteriores;
De todos modos sé bondadosa.*

*Si eres exitosa, ganarás algunos falsos amigos y otros verdaderos enemigos;
De todos modos sé exitosa.*

*Si eres honesta y franca, las personas te van a engañar;
de todos modos sé honesta y franca.*

*Lo que demoraste años en construir, puede alguien destruirlo en una noche;
De todos modos construye.*

*Si has encontrado serenidad y felicidad, vas a despertar celos y envidias;
De todos modos sé feliz.*

*El bien que haces hoy, olvidarán a menudo las personas mañana;
De todos modos has el bien.*

*Dale a mundo lo mejor de ti, aunque puede que no sea suficiente;
De todos modos dale al mundo lo mejor de ti.*

Por que en el análisis final, te darás cuenta que el asunto es solo entre Tu y Dios; ya que en todo caso, jamás fue un asunto entre tú y ellos.

AGRADECIMIENTOS

*A DIOS: por darme la Fe y fuerza necesaria para seguir adelante y lograr mi objetivo... por ello...
GRACIAS.*

*A MIS PADRES: MARJA Y JOSE: Por estar presentes cada momento de mi vida y por darme el valor
para luchar por mis ideales, y por todo su amor... por ello... mil.. GRACIAS.*

*A MIS HERMANAS: Dora, Imelda, Ana, Maria de Jesús y Guadalupe: Por brindarme su apoyo
incondicional, por hacerme ver que todo se puede lograr en esta vida solo es cuestión de decidirse, y por
todo su cariño..... por ello... GRACIAS.*

*A LA FAMILIA RODRÍGUEZ JUÁREZ: Por toda la paciencia y el apoyo que me brindaron durante
todo este tiempo, siempre les estaré inmensamente agradecida por toda su confianza y cariño que siempre
me brindaron.... por todo ello... mil GRACIAS.*

*AL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA: Por darme las herramientas y el espacio necesario
para tener una buena preparación y cumplir con mi objetivo. Por todo ello... mil GRACIAS.*

*A MI ASESORA NORA EDITH GONZALES: Por el gran apoyo que siempre me brindo, por todas sus
enseñanzas y por compartir conmigo sus conocimientos y habilidades que posee. Por todo ello... mil
GRACIAS.*

*A MIS REVISORES RAQUEL VELAZCO, MARJA DEL CARMEN VAZQUEZ Y FEDERICO
GAMEZ: Por brindarme su tiempo y todos los conocimientos necesarios para realizar este trabajo.... por
ello... GRACIAS.*

ÍNDICE

Dedicatoria -----	i
Agradecimientos -----	ii
Resumen -----	iii
Índice -----	iv

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes -----	1
1.2 Justificación -----	4
1.3 Planteamiento del problema -----	5
1.4 Objetivo -----	6
1.5 Importancia de estudio -----	6
1.6 Limitaciones de estudio -----	7
1.7 Delimitaciones de estudio -----	7

CAPÍTULO II

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1 Definición de consultoría -----	9
2.1.1 Rasgos particulares de la consultoría -----	10
2.1.2 Proceso de consultoría -----	13
2.2 Razones y necesidades por la que se acude a la consultoría -----	13
2.3 Norma técnica de competencia laboral de consultoría general -----	15
2.3.1 Diagnosticar la situación actual de una organización -----	16
2.3.2 Determinar opciones de ayuda de un sistema de ayuda -----	23

2.3.3 Documentar el proceso de implantación de un sistema de ayuda en una organización -----	28
2.3.4 Cerrar proyectos de consultoría -----	31
2.4 La administración como área de gestión de la consultoría -----	33
2.4.1 Planeación -----	36
2.4.2 Generalidades de Misión, Visión y Valores -----	39
 CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA	
3.1 Sujetos -----	47
3.2 Material -----	47
3.3 Procedimientos -----	48
 CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIONES	
4.1 Resultados -----	52
4.2 Discusiones -----	62
 CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones -----	64
5.2 Recomendaciones -----	65
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	67
 ANEXOS -----	69

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se muestra el entorno en el que se desenvuelve una Institución Educativa de Nivel Medio Superior, así como también algunas debilidades estructurales que afectan su funcionamiento, además de mencionar la problemática que se desarrollará en el presente estudio, el objetivo que se pretende lograr, así como el beneficio que se obtiene en la aplicación de la consultoría de negocios en este tipo de empresa.

1.1 Antecedentes.

Milan Kubr, (1994) comenta que la consultoría tiene su origen en la revolución industrial, en la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales conexas. Sus raíces son idénticas a las de la dirección o administración de empresas como esfera separada de la actividad humana y campo de aprendizaje. La consultoría por cuenta de una empresa se hizo posible cuando el proceso de generalización y estructuración de la experiencia gerencial alcanzó una etapa relativamente avanzada. Entonces, fue preciso determinar y describir los métodos y los principios aplicables a diversas organizaciones y situaciones y los empresarios fueron inducidos y presionados para buscar una forma mejor de dirigir y controlar su negocio. Estas condiciones no se cumplieron hasta la segunda mitad del siglo XIX, en que se originó el movimiento de la organización científica del trabajo.

Los pioneros de la organización científica del trabajo, entre ellos Frederick W. Taylor, Frank y Lilian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson, dieron un gran impulso al desarrollo de la consultoría. Sus criterios técnicos y metodológicos para simplificar los procedimientos de trabajo y aumentar la productividad del trabajador y de la fábrica no eran idénticos y en algunos casos eran incluso incompatibles. Milan Kubr, (1994).

Sin embargo, todos ellos creían en la aplicación del método científico para resolver los problemas de la producción. Creían también en la ventaja de servirse de varios métodos para difundir sus enfoques científicos y asegurarse de que los empresarios los utilizarían. Desempeñaron una actividad incansable dando conferencias, efectuando estudios, escribiendo libros y artículos, organizando demostraciones prácticas y aportando asesoramientos de todas las formas imaginables. Al final de su vida, Taylor decidió convertirse en un consultor de empresas a tiempo completo.

Estos esfuerzos iniciales dieron origen a un rasgo muy importante de la consultoría de empresas, rasgo que ha marcado la profesión y ha influido en su imagen. La consultoría que surgió de la organización científica del trabajo se concentró principalmente en la productividad y en la eficiencia en las fábricas y los talleres, la organización racional del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la eliminación de desperdicios y la reducción de los costos de producción.

Meza y Obregón, (1997) consideran que la reconstrucción de posguerra, la rápida expansión de las empresas unida a la aceleración de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevas economías en desarrollo y la intensificación de la internacionalización de la industria, el comercio y las finanzas mundiales crearon oportunidades particularmente favorables y demandas de servicios de consultoría de empresas. En este periodo se establecieron la mayor parte de las organizaciones de consultoría que existen hoy y esta actividad alcanzó el poder y la reputación técnica de que goza en la actualidad.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MPyMES), de la región pasan por cambios que están dando lugar a procesos de liberalización, los cuales afectan su organización y su

economía, ocasionando que algunas ya no puedan subsistir y tienden a desaparecer del mercado competitivo.

Por ello, es necesario considerar algunas de las debilidades estructurales de las MPyMES como son la dificultad para la formación, consolidación y conservación de cuadros directivos, las limitaciones para el desarrollo y adaptación de tecnología avanzada de alta complejidad, el manejo de recursos financieros insuficientes, las dificultades para tener acceso a la información tecnológica y de mercado, los obstáculos que amenazan su subsistencia, entre otros.

Existen otros obstáculos más particulares como la difícil reducción de costos, la dificultad para el acceso a recursos materiales y financieros, deficiencias en la gestión de la capacidad directiva, visión directiva, estructura simples, personal poco calificado, dificultades comerciales, empresas familiares y difícil posición competitiva.

Por lo cual, se debe reconocer y buscar las oportunidades que tienen las MPyMES de la región y dado el entorno difícil donde subsisten, será necesario apoyar, e intervenir para crear las condiciones para que subsistan, crezcan y se desarrollen, y estén en condiciones de cumplir, al mismo tiempo, su función dentro de la economía.

Por tal motivo, el Instituto Tecnológico de Sonora, atendiendo a esta problemática, creó un programa denominado Consultor Itson, el cual, consiste en brindar asesoramiento a las MPyMES por personas independientes y calificadas, las cuales ayudan en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos que padecen las MPyMES; además de ofrecer recomendaciones de medidas apropiadas y la prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

Este programa está formado por estudiantes que cursan el último semestre y egresados de las distintas carreras que ofrece el mismo instituto, como: Licenciado en Administración, Contador Público, Licenciados en Sistemas de Información Administrativa e Ingenieros Industriales, los cuales poseen los conocimientos y habilidades necesarias para hacer frente a

estas problemáticas y realizar las recomendaciones pertinentes para que las MPyMES permanezcan y sigan creciendo día con día.

Los servicios de consultoría son básicamente un medio para incrementar la productividad del trabajo empleado en las empresas u organizaciones. Aún cuando se adopte el uso de mejor tecnología, la consultoría contribuirá a buscar los métodos y procedimientos que giran en torno al uso de esa tecnología, sus resultados son, en ese caso, mayores.

1.2 Justificación.

La consultoría de empresas es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de apoyo para que se analice su empresa y de esta manera, identificar los problemas que estén afectando su funcionamiento y al mismo tiempo brindar alternativas de mejoras para que las empresas puedan subsistir y crecer día con día.

El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación que se ha producido un cambio que constituye una mejora. La consultoría hoy en día ofrece grandes beneficios a las Mpymes, ya que proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión. Por lo cual, es importante desarrollar el presente estudio para detectar los principales problemas y carencias con las que cuenta el Instituto de nivel Medio Superior en el área de Administración y de esta manera ofrecer alternativas de solución a sus problemas y en conjunto con el personal realizar su aplicación y así obtener una mejor orientación y desarrollo en sus actividades diarias, lo cual ayuda al instituto para permanecer dentro del mercado competitivo. En donde los beneficiados serán sus clientes potenciales, el personal que en ella laboran y sus empresarios.

Las empresas que no acuden a los servicios de consultoría de negocios, les es mas difícil hacer frente a los problemas que están afectado sus funciones diarias, los cuales ponen en riesgo la estabilidad de la misma. Por tal motivo, algunas empresas tienden a desaparecer del

mercado por la falta de una adecuada orientación que les ayuden a enfrentar dichos problemas y todo ello, conlleva a que la economía del país se deteriore día con día, ya que gran parte de los negocios del país está formada por las micro empresas.

1.3 Planteamiento del problema.

Hoy en día, las organizaciones enfrentan infinidad de situaciones adversas y cambiantes, entre las que destacan: un mercado altamente competitivo, clientes cada vez mas exigentes y cambiantes, diversos cambios tecnológicos muy acelerados, innovaciones constantes de productos y servicios, etc. Es decir, si los elementos del entorno han cambiado, las organizaciones también deben cambiar para adecuarse a los nuevas exigencias y asegurar la permanencia del negocio en el mercado.

Es importante saber que no existe un sistema de planeación, que cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa. Debido a que cada organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación. Sin embargo, existen características comunes entre los sistemas de planeación de empresas diferentes.

A pesar de que aún no se ha prescrito en términos precisos qué tipo de sistema de planeación debe tener una empresa conforme a sus características singulares, si se conoce a través de la experiencia varios aspectos fundamentales de la planeación, que deben utilizarse o eliminarse dependiendo del caso, para asegurar una planeación efectiva.

Todo organismo social necesita para operar de una compleja red de decisiones desde las de tipo general, hasta las muy específicas que abarcan procesos diarios, la planeación estratégica es un programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión.

De acuerdo a lo anterior se determinó el siguiente problema de estudio: El Instituto Educativo de Nivel Medio Superior no cuenta con un documento que incluya la Misión, Visión y Valores, que sirvan de base para la elaboración de un plan estratégico.

1.4 Objetivo.

El objetivo del presente estudio es diseñar un documento que contenga la Misión, Visión y Valores, para sustentar la planeación estratégica de una Institución Educativa de Nivel Medio Superior, mediante el proceso de una consultoría de negocios.

1.5 Importancia de estudio.

La consultoría de negocios juega un papel muy importante dentro de toda organización, ya que en base a ella, se pueden detectar los principales problemas que están afectando las actividades de las mismas, brindando varias alternativas de solución, y la manera de cómo llevar a cabo su implantación.

Además, para su desarrollo se cuenta con personal calificado que tiene los conocimientos y habilidades necesarias para ofrecer los servicios de consultoría. Aportando grandes ideas y soluciones a los problemas encontrados, basándose en hechos reales, estudio profundo y en investigaciones.

Este estudio fue realizado bajo la supervisión de personal calificado, los cuales, cuentan con una gran experiencia en este ámbito, es por ello, que los resultados obtenidos ayudaron a que el instituto mejorara en todos sus aspectos.

La importancia de esta investigación radica fundamentalmente en ofrecer conocimientos, habilidades y técnica al empresario y a todas aquellas personas que se encuentran dentro de esta actividad. Sobre el proceso, el alcance y las ventajas que ofrecen los servicios de

consultoría de negocios, todo ello, con la finalidad de que las empresas puedan desarrollarse cada vez mejor y permanecer dentro de un marco competitivo.

1.6 Limitaciones de estudio.

Toda investigación se enfrenta a ciertas limitaciones para su desarrollo, por lo que es necesario hacer mención de ello.

Durante el proceso de la recopilación de la información para la elaboración del estudio, se presentaron algunas limitantes por parte del personal docente, ya que ellos cuentan con horarios diferentes y además, algunos empleados no entendían claramente los cuestionarios aplicados por lo que se procedió a realizar una entrevista personal con cada uno de ellos. lo cual provocó que no se cumpliera con lo planeado en cuanto al tiempo de realización del mismo.

Al momento de presentar los resultados obtenidos mediante una reunión general, no se presentó la mayor parte del personal por motivos personales, por lo cual, se le recomendó a la directora que dichos resultados fueran colocados en un lugar visible de la Institución, para su conocimiento y recordatorio al personal. Pero su publicación también fue una limitante por la falta de tiempo de la directora.

1.7 Delimitaciones de estudio.

La presente investigación será desarrollada en una empresa de servicios denominada Institución Educativa de Nivel Medio Superior. Por lo cual este trabajo es exclusivo para la misma.

La consultoría de negocios fue desarrollada en todas las áreas de la Institución Educativa de Nivel Medio Superior y en cada una de ellas se encontraron sus respectivos problemas.

Pero, este estudio únicamente se enfocó al área de administración, debido a la problemática detectada, se determinó realizar un análisis profundo de la situación y así encontrar las soluciones pertinentes.

Cabe recordar que la administración es una de las áreas mas importantes de toda organización, ya que es la fuerza primordial que ayuda a coordinar los recursos materiales y humanos y los demás son responsables del desempeño organizacional tanto de los resultados actuales como del potencial futuro.

CAPÍTULO II

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

El propósito del presente capítulo es el de proporcionar un marco de referencia bibliográfica que sirva de apoyo para clarificar en base a estudios anteriores los objetivos del presente trabajo. A continuación se desarrolla la siguiente temática:

2.1 Definición de consultoría.

Existen distintos enfoques y definiciones de consultoría, entre ellas el de “proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la misma, sino que ayuda a lo que son. “ Milan Kubr (1994).

La consultaría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a empresas por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente a la empresa para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se le solicita, en la aplicación de soluciones.

Se adoptará la definición de la Organización Internacional del Trabajo (1992), para la cual “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”.

2.1.1 Rasgos particulares de la consultoría. Dentro de la consultoría se pueden encontrar algunos rasgos particulares que la caracterizan como:

La consultoría es un servicio profesional. La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento y consulta. Esto significa que los consultores no se contratan para que dirijan empresas o adopten decisiones delicadas en nombre del empresario. Son asesores y no tienen ninguna facultad para decidir cambios y aplicarlos.

De lo único que responden es de la calidad e integridad de su asesoramiento; los empresarios asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos. Por supuesto, en la práctica de la consultoría existen múltiples variantes y grados de “asesoramiento”. La pericia básica y el arte del consultor estriban no sólo en dar consejos correctos, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno. El empresario, a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del consultor.

La consultoría es un servicio independiente. El 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 o empresas, sin pensar en sus propios intereses.

La independencia técnica implica que el consultor está en condiciones de dar una opinión técnica y de proporcionar asesoramiento independientemente de lo que cree, pretende o desea escuchar el cliente. Incluso si su colaboración es muy estrecha, el consultor pueda sacar y presentar sus propias conclusiones y recomendaciones.

La independencia financiera significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente, por ejemplo la decisión de invertir en otra empresa o de comprar un sistema determinado. El deseo de obtener en el futuro otros contratos con el mismo cliente no debe influir en la objetividad del asesoramiento prestado en la tarea presente.

La independencia administrativa implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas.

La independencia política significa que ni los directores ni los empleados de la organización cliente pueden influir en el consultor oficiosamente, recurriendo a autoridades o conexiones políticas, a su pertenencia a algún partido político u otra influencia semejantes.

La independencia emocional significa que el consultor mantiene su desapego independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen al durante la realización del cometido.

La consultoría es un servicio temporal. Los clientes recurren a los consultores para que les presten ayuda durante un periodo limitado, en esferas en las que carecen de conocimientos técnicos o cuando necesitan temporalmente un personal profesional adicional. Esta colaboración puede darse inclusive en esferas en que los conocimientos técnicos necesarios existen en la organización, pero no se puede destacar a un director o a un especialista del personal para que se consagre plenamente a ocuparse de un problema o un proyecto importante. Los consultores no sólo aportan el tiempo y los conocimientos necesarios y consagran el cien por ciento de su atención al problema de que se trata, sino que dejarán la organización una vez que haya quedado completada su tarea.

El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor con el empresario destinado a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la empresa. Este proceso tiene un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al empresario a ser sistemáticos y metódicos y a pasar de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal.

La consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Ciertamente es que los dirigentes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos del método.

La consultoría no proporciona soluciones milagrosas. Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

La consultoría es un servicio comercial. Un profesional que se dedica a la consultoría como medio de vida tiene que cobrar honorarios por todo el trabajo que realiza por cuenta de sus clientes. Las empresas de consultoría venden servicios profesionales y los clientes los compran. Además de ser organizaciones de servicios profesionales, las empresas de consultoría son también simplemente empresas.

Como se mencionó anteriormente la consultoría tiene rasgos particulares que le ayudan a definir cuál es su principal objetivo, y sus límites de los servicios dentro de las organizaciones. Por ello, es importante que los empresarios que contratan los servicios de consultoría conozcan y se relacionen con estos rasgos para no exigir más de lo que no se puede dar.

2.1.2. Proceso de la consultoría. A continuación se muestran las etapas que integran el proceso de consultoría:

1. **Diagnosticar la situación actual de la empresa.** Se entregará un documento que contiene el proceso de búsqueda de información, los resultados de la búsqueda y un Informe que contenga el diagnóstico con sus recomendaciones de la evaluación por área de gestión.
2. **Determinar sistemas de ayuda para la empresa.** En esta etapa se analizará con detalle la viabilidad de cada mejora con al menos dos soluciones alternativas cada una. Se concertará cita con el empresario para llevar a cabo la presentación de la propuesta de mejoras y se tomen decisiones después de la discusión de cada mejora entre consultor y empresario.
3. **Seguimiento a la implantación de mejoras.** El consultor deberá estar pendiente de que las mejoras se implanten y apoyar su ejecución, según sea el tipo de mejora o supervisando y generando autoaprendizaje del empresario.
4. **Cierre del Proceso de Consultoría.** Se elaborará un Informe Final de consultoría donde se establecerán los beneficios logrados como producto de la intervención del consultor, explicando el análisis de impactos.

La consultoría de negocios tienen un proceso que seguir, en el cual, se muestran todas la actividades que se realizan para lograr las metas planteadas al momento de contratar los servicios de una consultoría. Por lo cual, es necesario conocerlo y de esta forma poder estimar el tiempo que se requiere para su desarrollo.

2.2 Razones y necesidades por las que se acude a la consultoría.

Si se pregunta por qué un servicio de consultoría es contratado podría encontrar un sinnúmero de respuestas. Pero al mismo tiempo, se cuestionaría que las empresas que requieran estos servicios cuando, probablemente, cuentan con los recursos internos para poder desarrollar esta práctica.

Se puede enunciar un gran número de razones acerca de por qué esto sucede, inclusive hasta innumerables casos en donde paraestatales, secretarías de Estado y, en general, organismos gubernamentales acuden a este tipo de servicio, lo cual anteriormente se veía como un privilegio de las empresas privadas.

A continuación se describen algunas de las razones – necesidades por las cuales los servicios de consultoría son contratados:

Necesidades de personal. En ocasiones, aún las empresas más grandes contratan personal por periodos para actividades específicas, que regularmente no se efectúan con una base diaria, mensual o anual, esto obedece a que en dicho periodo el trabajo a desarrollar no puede ser efectuado en el tiempo y con los recursos que en ese momento cuenta la empresa.

Necesidades de prácticas y conocimientos actuales. Frecuentemente las empresas tienen problemas y los gerentes de las mismas sienten que están muy cerca de la solución, es aquí cuando es muy sana la opinión de un experto, el cual posee la habilidad de penetrar a través de la confusión, y reconocer así los factores para resolver el problema en cuestión.

Necesidades de capital. Independientemente del giro o razón de la empresa, se requiere de recursos monetarios para su operación, esta necesidad de capital es extremadamente indispensable, más aún en el arranque de cualquier negocio. La firma de consultoría desarrolla, en este caso, un programa estratégico de negocios el cual considera las mejores alternativas ante este asunto.

Reglamentaciones gubernamentales. Ninguna compañía es inmune a las reglamentaciones gubernamentales, éstas conciernen a diversos campos, por ejemplo: importaciones, exportaciones, seguridad social, Infonavit, impuestos, construcciones. Cuando la firma de consultoría posee los conocimientos adecuados en ciertas áreas específicas, ésta puede ser contratada y así eliminar el riesgo por el desconocimiento de cualquier disposición de carácter legal.

Necesidades de entrenamiento al personal. La operación y desarrollo de algunos negocios, se convierte cada vez en una práctica más compleja. Los gerentes de las empresas necesitan más entrenamiento en áreas especializadas, por ejemplo: informática, sistemas electrónicos, sistemas de calidad, sistemas de salud.

Necesidades de desarrollar unidades estratégicas de negocios. La empresa encuentra sus mejores oportunidades cuando cuenta con una clara visión de lo qué es y hacia dónde quiere llegar, no basta con conocer sólo el problema, la oportunidad se presenta para los pioneros y no para los colonos.

Con lo anterior se puede observar la gran importancia y las ventajas que se tienen al momento de contratar los servicios de consultoría, y que está es realmente importante, ya que brinda solución a las necesidades mencionadas anteriormente.

2.3 Norma técnica de competencia laboral de consultoría general.

La norma técnica de competencia laboral de Consultoría General CCON-0147.03 publicada el 16 de Agosto del 2002 en la Ciudad de México, tiene como propósito presentar los parámetros que permitan evidenciar la competencia de un individuo para, independientemente de su especialidad o especialidades que posea, proporcionar servicios de consultoría a organizaciones del sector público o privado.

Esta norma está dividida en cuatro unidades y cada unidad dividida en elementos, como se enlistan a continuación:

Diagnosticar la situación actual de una organización.

- Elemento 1/2 Obtener información actual e histórica de la organización.
- Elemento 2/2 Determinar la situación actual de la organización.

Determinar sistemas de ayuda para una organización.

- Elemento 1/2 Diseñar sistemas de ayuda a la organización.
- Elemento 2/2 Acordar el sistema de ayuda a implantar con el consultante

Documentar el proceso de implantación de un sistema de ayuda en una organización.

- Elemento 1/2 Planear la implantación del sistema de ayuda.
- Elemento 2/2 Documentar la implantación del sistema de ayuda.

Cerrar proyectos de consultoría.

- Elemento 1/2 Evaluar los resultados del sistema de ayuda implantado.
- Elemento 2/2 Cerrar el proyecto de consultoría desde el punto de vista administrativo.

Con base en esta norma, sus unidades, sus elementos y las evidencias solicitadas y tomando en cuenta la documentación utilizada a lo largo del proceso de consultoría del programa Consulten es que se elabora esta guía de manera que ayude al consultor operativo en el armado del portafolios de evidencias y en la preparación de las evidencias de desempeño y de conocimientos.

La estructura de esta guía está dividida en unidades y en cada una de las unidades se describen las evidencias de cada tipo que el consultor tendrá que presentar durante su proceso de evaluación. Esta es una evaluación en la que el candidato sabe que se le va a evaluar, depende de él mismo para que desarrolle las evidencias cumpliendo con los requisitos solicitados en los criterios de desempeño.

Cabe recordar que la competencia de una persona es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes adquiridos en la práctica, en la escuela o la capacitación que le permiten a las personas realizar un trabajo con éxito y de acuerdo con las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad, tal y como lo demanda el mundo laboral.

2.3.1 Diagnosticar la situación actual de una organización. En este punto se describen los formatos empleados para realizar el diagnóstico general.

Un documento que describa el proceso de búsqueda de información. Este documento se elabora antes del diagnóstico con el fin de describir el plan de trabajo para la búsqueda de la

información, se utiliza un documento llamado Plan de búsqueda. De acuerdo con el criterio de desempeño correspondiente debe reunir los siguientes requisitos:

- La descripción de la información a recopilar durante el proceso de búsqueda en la etapa de diagnóstico.
- Las fuentes directas de información a emplear, entendiéndose por fuente directa aquella en donde se genera la información directamente (entrevistas, encuestas, cuestionarios, etc.).
- Las fuentes indirectas de información a emplear, entendiéndose por fuente indirecta aquella en donde se encuentra información generada y recopilada por alguien (INEGI, Internet, bibliotecas, etc.).
- Los criterios de validación y confiabilidad requeridos por la información que se va a obtener en el diagnóstico que reflejen las características de la información relacionadas con la seguridad de su veracidad, representatividad, actualidad, etc.

Un documento que presente el resultado de la búsqueda. Este documento llamado Reporte de búsqueda se elabora después de recopilar la información para el diagnóstico con el objetivo de presentar el resultado del proceso de búsqueda de información que se tomará en cuenta para llegar a las conclusiones del diagnóstico. De acuerdo al criterio de desempeño correspondiente debe reunir los siguientes requisitos:

- La información seleccionada de lo recopilado en el proceso de búsqueda.
- Las fuentes directas empleadas en el proceso de búsqueda.
- Las fuentes indirectas empleadas en el proceso de búsqueda.
- Las conclusiones del proceso de búsqueda que no es lo mismo que las conclusiones del diagnóstico, en este punto se espera que se concluya acerca de cómo se llevó a cabo la búsqueda de la información, de las fuentes consultadas y los resultados obtenidos.
- Los grados de confiabilidad y validez de la información seleccionada que aseguran su veracidad, representatividad y actualidad y que permiten considerar como válida y confiable la información obtenida.

Un modelo de referencia. Este documento debe mostrar el modelo de referencia con base en el cual se realiza el diagnóstico, entendiendo por modelo de referencia la situación ideal o deseable de una organización contra la que se compara la organización estudiada, para que con base en las diferencias encontradas entre este modelo y la situación real de la organización, se presente el diagnóstico. De acuerdo al criterio de desempeño correspondiente debe reunir los siguientes requisitos:

- La descripción del modelo utilizado como referencia en donde se explique su fundamento y justificación.
- Los indicadores a comparar en la organización diagnosticada dependiendo del área de especialidad de la consultoría.
- El valor ideal de cada uno de los indicadores mencionados en el punto anterior.
- El valor aceptable de cada uno de los indicadores mencionados en los puntos anteriores.

Un diagnóstico presentado y las conclusiones de un diagnóstico. Estas dos evidencias se pueden presentar en un mismo documento que es el diagnóstico, ya que como parte de éste siempre se deben presentar las conclusiones. De acuerdo a los criterios de desempeño correspondientes se deben reunir los siguientes requisitos:

- El diagnóstico de la organización en estudio.
- La comparación entre los indicadores del modelo de referencia y la situación actual de la organización.
- Las conclusiones del diagnóstico basadas en el resultado de la comparación de los indicadores del modelo de referencia y la situación actual de la organización.

Fuentes de información. Las fuentes de información se pueden definir como el lugar en el que se encuentra la información. Éstas pueden ser: directas e indirectas.

Las fuentes directas son aquellas en donde se genera la información directamente (entrevistas, encuestas, cuestionarios, etc.).

Las fuentes indirectas son aquellas en donde se encuentra información generada y recopilada por alguien (INEGI, Internet, bibliotecas, etc.).

Dentro de las fuentes directas se pueden mencionar:

Las entrevistas: que son la técnica más utilizada para recopilar información en proyectos de consultoría, ya que permite ampliar tanto las preguntas como las respuestas en hechos específicos. Para llevarla a cabo se debe preparar una guía de entrevista.

Los cuestionarios: son instrumentos escritos y útiles para obtener con preguntas concretas respuestas específicas aplicados a un gran número de personas.

La observación: permite al investigador estar presente utilizando visión y audición para ver como se produce un acontecimiento específico. El observador se puede auxiliar de una guía de observación para tomar nota de los aspectos que se quieren observar.

Otra clasificación de las fuentes son las primarias y secundarias:

Las fuentes primarias: son aquellas en las que los datos obtenidos son recopilados con un propósito específico inmediato para quien está haciendo la investigación, como la observación, la experimentación y las encuestas.

Las fuentes secundarias: son aquellas fuentes cuya información ha sido obtenida con algún propósito específico con anterioridad a la investigación que interesa. Por ejemplo: las asociaciones, bibliotecas, etcétera.

La selección de estas fuentes de información depende del tipo de investigación de que se trata y de las condiciones en que se lleva a cabo. Para seleccionar las fuentes de información es muy importante conocer los términos de confiabilidad y validez, mismos que a continuación se mencionan: **La confiabilidad:** determina la precisión del instrumento que se utilice para

recopilar datos en una investigación específica. **La validez:** se refiere al grado en que un instrumento de medición mide realmente la(s) variable(s) que pretende medir.

Tipos y características de cuestionarios y guías de entrevistas. Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida. Básicamente se puede hablar de dos tipos de respuestas: cerradas y abiertas.

Las respuestas cerradas, contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a ellas. Pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuesta) o incluir varias alternativas de respuesta.

Las respuestas abiertas, no delimitan de antemano las alternativas de respuesta. Por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado, en teoría, es infinito.

Una pregunta debe ser:

- Clara y comprensible para quien la responde.
- No debe incomodar a quien la responde.
- Deben referirse preferentemente a un solo aspecto o relación lógica.
- No deben inducir las respuestas.
- No pueden apoyarse en instituciones, ideas respaldadas socialmente, ni en evidencia comprobada. Se puede prestar a que la respuesta es inducida si dentro de la pregunta se da como referencia a una institución de renombre.
- En las preguntas con varias alternativas de respuesta y quien contesta sólo debe seleccionar una, puede ocurrir que el orden en que se presentan dichas alternativas afecte las respuestas de las personas que contestan.

Otro instrumento para recolectar información del que se habla mucho son las guías de entrevistas que son documentos que contienen de una forma ordenada las preguntas que serán aplicadas a un entrevistado y que hacen referencia a la forma en que deberá ser aplicado por medio de instrucciones específicas.

Métodos de validación de información. Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez.

Confiabilidad: Se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto, produce resultados iguales.

El indicador de confiabilidad es el cálculo numérico (coeficiente de confiabilidad) que define el grado de error contenido en un instrumento de medición determinado. Dicho indicador puede ser calculado utilizando distintos procedimientos como son:

- a) Medida de estabilidad. (Confiabilidad por test-retest). En este procedimiento un mismo instrumento es aplicado dos veces o más a un mismo grupo de personas, después de cierto periodo. Si la correlación entre los resultados es altamente positiva, el instrumento se considera confiable.
- b) Método de formas alternativas o paralelas. En este procedimiento no se administra el mismo instrumento de medición, sino dos o más versiones equivalentes a éste. Las versiones son similares en contenido, instrucciones, duración y otras características. Las versiones (generalmente dos) son administradas a un mismo grupo de personas dentro de un periodo de tiempo relativamente corto. El instrumento es confiable si la correlación entre los resultados de ambas administraciones son significativamente positivas.
- c) Método de mitades partidas. El método de mitades partidas requiere de una sola aplicación de la medición. Específicamente, el conjunto total de ítems es dividido en dos mitades y las puntuaciones de ambas son comparadas. Si el

instrumento es confiable, las puntuaciones de ambas mitades deben estar fuertemente relacionadas.

- d) Coeficiente alfa de Cronbachs. Este coeficiente desarrollado por J. L. Cronbach requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems de instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

$$\alpha = \frac{N}{(N - 1) \left[\frac{1 - \sum s^2(Y_i)}{s^2X} \right]}$$

En donde:

N Es igual al número de ítems de la escala.

$\sum s^2(Y_i)$ Es igual a la sumatoria de las varianzas de los ítems.

s^2X Es igual a la varianza de toda la escala.

- e) Coeficiente KR-20. Su interpretación es la misma que la anterior pero desarrollado por Kuder y Richardson.

Validez: Se refiere al grado en que un instrumento de medición mide realmente la(s) variable(s) que pretende medir.

Los indicadores de validez se utilizan para determinar qué tan adecuado es el instrumento de recopilación de información respecto a lo que se espera de él al aplicarlo, a este resultado se le conoce como coeficiente de validez.

Existen tres elementos de la validez para un instrumento:

- a) Validez de contenido. Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa el concepto medido. Un instrumento de medición debe contener representados a todos los ítems del dominio de contenido de las variables a medir.
- b) Validez de criterio. Establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento. Entre más se relacionen los resultados del instrumento de medición con el criterio, la validez del criterio será mayor.
- c) Validez de constructo. Es probablemente la más importante sobre todo desde una perspectiva científica y se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructor) que están siendo medidos.

De los métodos anteriores es importante conocerlos con fines de la evaluación teórica, para fines de la evidencia documental hay que utilizar por lo menos uno de ellos. Se sugiere que en caso de dudas se recurra a un libro de metodología de la investigación o de estadística.

2.3.2. Determinar opciones de ayuda de un sistema de ayuda. En este punto se mencionan las opciones de ayuda, en la cual, se muestran varias para la problemática encontrada.

Opciones de ayuda por escrito de un sistema de ayuda. Este documento se elabora al finalizar el diagnóstico una vez que se tienen las conclusiones que permitan identificar la problemática de la organización consultante y muestra las opciones de ayuda para resolver dicha problemática. En esta evidencia se espera que el consultor presente por escrito varias opciones de ayuda para la problemática encontrada, de acuerdo al criterio de desempeño correspondiente debe reunir los siguientes requisitos:

- Los antecedentes y/o el diagnóstico que muestre la problemática identificada.
- La síntesis descriptiva del proyecto que muestre en forma resumida el proyecto presentado con las propuestas de ayuda.
- Los objetivos del proyecto propuesto.
- El resultado esperado del proyecto planteado con base en los indicadores del modelo de referencia.
- Las propuestas de ayuda (por lo menos dos).
- Las responsabilidades del consultor.
- Las responsabilidades del consultante.
- Los elementos de decisión de las propuestas como son: el costo estimado de cada una y las condiciones de pago.
- Los recursos a utilizar por el consultor.
- Los recursos a utilizar por el consultante.
- El tiempo estimado de instalación.

Una propuesta presentada. Este documento se elabora después de la presentación de las opciones de ayuda, ya que durante la presentación verbal de las opciones se llega a un acuerdo con el consultante acerca de qué propuesta es la que se selecciona para llevarla a la implantación en la organización consultante, el criterio de desempeño correspondiente señala que este documento que muestra una de las propuestas debe reunir los siguientes requisitos:

- La descripción del proceso para mejorar los indicadores seleccionados por la organización.
- El tiempo estimado de instalación de la propuesta presentada.

- Las etapas de instalación de la propuesta.
- El resultado esperado de cada etapa.
- Los indicadores de avance de cada etapa.
- Los mecanismos de control a utilizar en el proyecto.
- Ventajas de la propuesta.
- Desventajas de la propuesta.
- El costo estimado de la propuesta.
- Las condiciones de pago.
- Los recursos a utilizar por parte del consultor.
- Los recursos a utilizar por parte del consultante.

Registro de los acuerdos alcanzados en una presentación. Este documento se elabora al final de la discusión y acuerdo (entre el consultor y el consultante) de las modificaciones sugeridas a la propuesta de mejora y sirve para formalizar la prestación del servicio de consultoría. Puede ser la propuesta firmada de aceptación o bien un contrato de prestación de servicios profesionales firmado entre el consultor y el consultante, de acuerdo al criterio de desempeño correspondiente debe reunir los siguientes requisitos:

- La descripción del servicio a prestar
- El resultado esperado del proyecto en función de los indicadores a mejorar
- El tiempo esperado de implantación
- Los roles y responsabilidades de los participantes (del consultor y del consultante)
- El costo total del proyecto
- Las condiciones de pago acordadas entre el consultor y el consultante
- Los datos necesarios para elaborar un documento de formalización, es decir, los datos de identificación de los contratantes (razón social y/o nombre, dirección, RFC del consultor y del consultante).

Presentación de una propuesta, aclaración a las dudas del consultante en una presentación y discusión durante la presentación de una propuesta. Dentro del proceso de evaluación está contemplado evaluar el desempeño del consultor en el momento de la

presentación de las propuestas de solución, es por eso que las tres evidencias de desempeño marcadas en la norma se evalúan en el mismo momento, estas evidencias son:

- Presentación de una propuesta
- Aclaración a las dudas del consultante en una presentación
- Discusión durante la presentación de una propuesta

La presentación que haga el consultor evaluado debe coincidir con el proyecto presentado como portafolios de evidencias. Para evaluar estas evidencias el evaluador representará el papel del consultante y le pedirá al candidato haga una presentación de la propuesta diseñada y le cuestionará acerca de la aplicación y puesta en marcha de la propuesta. El evaluador presentará objeciones a las soluciones presentadas para observar el comportamiento del consultor durante la discusión de las modificaciones a la propuesta y durante la aclaración a las dudas del consultante.

El consultor debe tener especial cuidado en los siguientes aspectos durante la presentación:

- Explicar y describir la propuesta presentada
- Describir las ventajas y desventajas de la propuesta
- Mencionar a los responsables de la implantación y puesta en marcha de la propuesta presentada
- Mencionar y explicar las etapas de la implantación
- Describir los recursos a emplear en la implantación
- Describir las condiciones de implantación
- Explicar en todo momento de forma clara y comprensible los puntos referentes a la propuesta presentada
- Aclarar las dudas del consultante
- Asegurarse de que la explicación fue comprendida por su interlocutor
- Crear un ambiente de confianza con el consultante
- Escuchar con atención las dudas e inquietudes del consultante
- Acordar las modificaciones a la propuesta con el consultante
- Tomar nota de los acuerdos para plasmarlos en el registro de acuerdos alcanzados.

Esta parte de la evaluación de competencia laboral relacionada con el desempeño del consultor se lleva a cabo de forma personal y la presentación de las propuestas debe hacerse del mismo proyecto del que se están entregando evidencias documentales.

Ética en la consultoría. Una característica esencial de la consultoría con un enfoque profesional es la ética, al prestar servicios a los clientes los consultores de empresa respetan varios principios adoptados por la profesión para proteger los intereses de los clientes y demostrar a éstos que pueden confiar en la integridad de los consultores.

Existe un conjunto de normas éticas reconocidas, compartidas y aplicadas constantemente por los miembros de la profesión. Esas normas definen qué es un comportamiento apropiado y cual no lo es en la prestación de servicios profesionales. Exigen más que el simple respeto de la ley: un comportamiento perfectamente legal no siempre es considerado ético por las normas profesionales.

Las asociaciones profesionales de consultores de empresas atribuyen suma importancia a los códigos de conducta profesional (ética y práctica profesional), que utilizan como instrumentos básicos para establecer la profesión y proteger su integridad, y para informar a los clientes acerca de las normas de comportamiento observadas por los consultores.

Una empresa consultiva debe mantener en todo momento el más elevado nivel ético en el trabajo profesional que realiza y actuar en las cuestiones relacionadas con los asuntos del cliente exclusivamente en interés de éste.

Se considera conducta contraria a la ética profesional de la consultoría: (OIT)

- Revelar o permitir que se revele información confidencial relativa a la empresa y al personal del cliente.
- Aceptar un trabajo para el que no es competente.
- Concertar cualquier acuerdo que quite objetividad e imparcialidad al asesoramiento proporcionado al cliente.

- No llegar a un acuerdo de antemano con el cliente sobre las condiciones de la remuneración y la base de su cálculo.
- Hacer cualquier cosa que quite prestigio a la consultoría de empresas como profesión.

Como se pueden ver en este punto se mencionan los formatos que muestran varias alternativas de solución a los problemas encontrados durante la investigación y forma de cómo son presentados a los responsables para que tomen las decisiones que mas les convengan. Así como los registros de los acuerdos alcanzados después de su presentación.

2.3.3 Documentar el proceso de implantación de un sistema de ayuda en una organización. En este punto se muestra el proceso del plan de implantación de una propuesta seleccionada, así como los recursos empleados y los cambios realizados en la implantación.

Un plan de implantación. Este documento debe mostrar el plan de trabajo diseñado para la implantación de la propuesta seleccionada, puede ser un programa o un cronograma que de acuerdo al criterio de desempeño correspondiente debe cumplir con los siguientes requisitos:

- El resultado esperado del sistema a instalar.
- La programación de las actividades (actividades y duración).
- Los responsables de las actividades.
- La calendarización de las actividades a desarrollar (actividades y fechas de realización)
- Los indicadores de avance de las actividades a desarrollar.
- Los mecanismos de control y seguimiento de las actividades.
- Los recursos a utilizar en la implantación.
- Las acciones de capacitación.
- Los tiempos necesarios para la capacitación del personal involucrado en la implantación.
- El nombre y cargo de quienes autorizan modificaciones al plan.
- Comunicado a los participantes en la implantación.

Recursos a utilizar en un plan de implantación. Este documento puede formar parte del plan de implantación o presentarse de forma separada, el objetivo es que describa los recursos que se utilizarán dentro de la implantación de la propuesta de solución.

El consultor debe enlistar los recursos a utilizar bajo la siguiente clasificación:

a) Recursos humanos. Mencionar el listado de personal del consultor y del consultante que participarán en el proyecto, dentro del plan de trabajo normalmente se menciona a los responsables, si se integra una lista adicional al plan de implantación se sugiere que se agregue al nombre del personal, el cargo que ocupa y si es personal del consultor o del consultante.

b) Recursos económicos. Se debe considerar la suma de los recursos económicos o financieros en que se incurrirá con la puesta en marcha del proyecto, éstos no sólo incluyen los honorarios del consultor, deben considerar aquellas otras erogaciones que se harán como resultado del proyecto.

c) Materiales y equipo. Se deben enlistar todos los materiales y el equipo a utilizar a lo largo del proyecto, ya sea papelería, mobiliario, equipo de cómputo, consumibles, etc., con el fin de poder programar el suministro de los mismos para mejor resultado del proyecto.

Comunicado a los involucrados en la implantación de un sistema. Este documento se elabora al momento de diseñar el plan de implantación y tiene como objetivo que los involucrados en las actividades del programa de trabajo que fueron considerados responsables de alguna o algunas de las actividades conozcan su responsabilidad y cuando serán requeridos, de acuerdo con el criterio de desempeño correspondiente debe reunir los siguientes requisitos:

- El nombre de la persona.
- El cargo que ocupa.
- La descripción de sus responsabilidades.
- El tiempo que será requerido.
- Las fechas en que será requerido.

Cambios a un plan de instalación. Este documento tiene como objetivo registrar debidamente los cambios que se van presentando en la puesta en marcha de un proyecto, de manera que estos se hagan de forma ordenada. De acuerdo con el criterio de desempeño correspondiente este documento debe reunir los siguientes requisitos:

- La descripción del cambio realizado al plan de implantación.
- La aprobación del personal autorizado

Si no hubo ningún cambio se puede elaborar el documento manifestando la no existencia de cambios o bien suponer que se tuvieron cambios para demostrar que se sabe elaborar la evidencia.

Documentación de la implantación de un sistema de ayuda. Esta evidencia puede estar presentada en distintas formas, su objetivo es documentar la implantación del sistema de ayuda, ya sea a través de documentos que muestren los reportes parciales o a través de bitácoras de seguimiento reflejadas normalmente en gráficas de Gantt o en rutas críticas en las que se muestran los avances y retrasos en comparación con el plan de trabajo.

De acuerdo al criterio de desempeño correspondiente debe reunir los siguientes requisitos:

- Mostrar los avances alcanzados con relación al plan de implantación.
- Mostrar las desviaciones detectadas.
- Mostrar las decisiones tomadas frente a las desviaciones detectadas.

Reporte de implantación de una etapa. Este documento tiene como objetivo mostrar el reporte de una de las etapas de la implantación, deben existir tantos reportes de avance como etapas tenga el proyecto, pero para fines de evaluación sólo se entrega uno, en el entendido de que el formato y contenido de uno debe reflejar el formato y contenido de cada uno de los reportes de las etapas restantes que no se presentan.

De acuerdo al criterio de desempeño correspondiente debe reunir los siguientes requisitos:

- Debe mostrar los avances de una etapa de implantación.

- Mencionar el periodo o etapa que reporta.
- El resultado esperado de esa etapa.
- El resultado alcanzado en esa etapa.
- Las desviaciones detectadas (planeado contra real).
- Las decisiones tomadas sobre las desviaciones detectadas.
- Los recursos estimados para esa etapa.
- Los recursos reales empleados en la implantación.
- Los conocimientos y habilidades obtenidos por los participantes.
- Los cambios realizados contra el plan de implantación.

En el punto anterior, se puede observar la manera en como se desarrollará la propuesta seleccionada anteriormente, los recursos que se utilizarán y sobre todo quienes serán los responsables de su implementación dentro de la organización. Por lo que es importante conocer la información que contienen dichos formatos para realizar las cosas bien y de esta forma lograr el objetivo planteado.

2.3.4 Cerrar proyectos de consultoría. A continuación se muestran los formatos del cierre de la consultoría de negocios, en donde se especifica toda la información obtenida durante la investigación.

Reporte de evaluación del sistema con relación a los términos del proyecto. Este documento se elabora al final del proyecto con el fin de hacer y presentar por escrito una evaluación de los resultados del sistema implantado haciendo una comparación de los resultados esperados contra los reales para tomar medidas que permitan hacer frente a las desviaciones encontradas.

De acuerdo al criterio de desempeño correspondiente esta evidencia debe reunir los siguientes requisitos:

- La comparación de lo acordado y lo realizado en cuanto a resultados del proyecto.
- La explicación de las diferencias encontradas.

Reporte de evaluación del sistema con relación al entendimiento de los usuarios. Este documento se elabora al final del proyecto con el objetivo de hacer una evaluación del sistema implantado con relación al entendimiento de los usuarios en dos sentidos: el aprendizaje obtenido y el uso efectivo de la solución.

De acuerdo con el criterio de desempeño correspondiente esta evidencia debe reunir los siguientes puntos:

- La evaluación del sistema en términos del aprendizaje de los usuarios.
- La evaluación del uso efectivo de la solución por parte de los usuarios.

Informe de cierre del proyecto. Este documento se elabora al final del proyecto para plasmar todas las actividades realizadas a lo largo del proyecto de una manera sintetizada. De acuerdo al criterio de desempeño correspondiente esta evidencia debe reunir los siguientes aspectos:

- Los resultados obtenidos.
- La aceptación del consultante de los trabajos entregados.
- Las actividades llevadas a cabo durante la implantación.
- Las conclusiones generales sobre el trabajo efectuado.
- Las recomendaciones de mejora identificadas a partir del proyecto recién terminado.

Documento de aceptación de la documentación del sistema. Este documento tiene como objetivo servir de acuse de recibo y de aceptación de los documentos generados a lo largo de la implantación del sistema de ayuda. Se elabora al final del proyecto y enlista todos los documentos generados en el proyecto y la aceptación por parte del consultante que refleja que todos le fueron entregados y que está de acuerdo, en ocasiones se le llama carta entrega-recepción.

De acuerdo al criterio de desempeño correspondiente debe reunir los siguientes requisitos:

- El listado de los documentos operativos generados en el sistema.
- Firma de aceptación del consultante.

Evaluación de los resultados de un sistema de ayuda. A continuación se presenta la forma de evaluación de los resultados obtenidos durante el proceso.

Evaluación final de un proyecto: La evaluación de un proyecto consiste en comparar los resultados reales contra los planeados. Si se presentan desviaciones se deben establecer medidas correctivas. Cuando se analiza el costo beneficio, se está hablando de una evaluación económica.

Plan de evaluación: Es el documento donde se muestra la forma en que se realizará el proceso de evaluación de los resultados del proyecto. Busca evaluar resultados cuantitativos, cualitativos, de tiempo y de costo, con el fin de determinar desviaciones para poder proponer recomendaciones de mejora posteriores al fin de la implantación del sistema de ayuda.

Capacitación: La capacitación es un proceso a través del cual se transmiten conocimientos a una persona. Al final del proyecto se debe evaluar el aprendizaje de los participantes en dos vertientes: los conocimientos adquiridos y las habilidades desarrolladas.

Con lo anterior se pueden observar los formatos que muestran toda la información obtenida y los resultados logrados durante la investigación. Así como la aceptación de los mismos.

2.4 La Administración como área de gestión en la consultoría.

En este punto se menciona la teoría del área a analizar y en la cual, se desarrolla el proceso de la consultoría.

La Administración, es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del

esfuerzo grupal y que muchas organizaciones tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió mas interesante.

El autor Harold Koontz, (1998) define a la administración como: el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Esta definición básica debe ampliarse:

- Cuando se desempeña como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma. Generar superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

La Administración, es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible. El objetivo de la administración es llegar a la productividad. Comúnmente se dice que la administración es hacer algo a través de otros. Garza Treviño (2001).

El concepto de la Administración está integrado por los siguientes elementos:

- **Objetivos:** Que la Administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- **Eficacia:** Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos de producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.
- **Eficiencia:** Se refiere a " hacer las cosas bien". es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.
- **Grupo Social:** Para que la Administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.
- **Coordinación de Recursos:** Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

- **Productividad:** Es la relación entre la actividad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

La administración se refiere al proceso de realizar actividades y terminirlas eficientemente con y a través de otras personas. Robbins y De Cenzo, (1996). El proceso representa las funciones o actividades primarias con las que los administradores están comprometidos, estas funciones son tradicionalmente clasificadas como: Planeación, Organización, Dirección y Control.

A continuación se definirá brevemente lo que estas funciones abarcan:

Planeación: incluye definir metas, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar las actividades.

Organización: Determinar qué actividades deben realizarse, con quién se cuenta para realizarlas, cómo se van a agrupar las actividades, quién va a informar a quién y qué decisiones tienen que tomarse.

Dirección: Incluye motivar a los empleados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación mas efectivos y resolver conflictos.

Control: Seguimiento de actividades para asegurarse de que se esté cumpliendo con lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

Los administradores sin importar el nivel que ocupen en una organización tienen que aplicar estas cuatro funciones. Además, cada una de ellas son independientes, los administradores tienen que ser capaces de desempeñar las cuatro funciones simultáneamente ya que una función tiene efecto sobre las otras.

La administración es la fuerza primordial dentro de las organizaciones para coordinar los recursos humanos y materiales, y los demás, son responsables del desempeño organizacional tanto de los resultados actuales como del potencial futuro.

2.4.1. Planeación. Las organizaciones, como las personas, realizan todos los días actividades relacionadas con la planeación. La vida personal o profesional exige definir lo que se quiere y ponerse a trabajar para conseguirlo.

La planeación, es definida como “el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro”. Una organización no sólo vive el presente, por lo cual debe dar direccionalidad a sus propósitos y, en función de esta previsión, coordinar esfuerzos, y recursos. Garza Treviño, (2001).

La planeación está relacionada con la definición de objetivos de la organización y la determinación de las formas en que pueden alcanzarse. Un buen plan se establece en función de las siguientes preguntas: ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir?, ¿qué debemos hacer para lograrlo?. Planear es dar respuestas a las preguntas mencionadas, lo cual supone conocer la situación presente como organización, los recursos con los que se cuenta y las limitaciones existentes.

La planeación es un proceso intelectualmente exigente; se requiere determinar en forma consciente, cursos de acción y basar las decisiones en el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas. La planeación y el control son inseparables, cualquier intento de ejercer control sin planes no tiene significado, puesto que no existe forma alguna en que las personas puedan saber si están dirigiéndose hacia donde quieren ir. Por consiguiente los planes proporcionan los estándares de control. Koontz y Weihrich, (1998).

Objetivo de la planeación. Son los fines importantes hacia los cuales deben dirigirse las actividades de la organización y de los individuos, los objetivos fijan resultados finales.

Estructurar un medio ambiente que permita el eficaz desenvolvimiento de los individuos que trabajan conjuntamente en grupos; la tarea esencial es observar que los propósitos, objetivos y

los métodos para alcanzarlos, sean claramente entendidos. Si el esfuerzo de grupo ha de ser eficaz, las personas deben estar enteradas de qué es lo que se espera que logren.

Los objetivos establecen resultados finales y los objetivos globales necesitan el respaldo de subobjetivos. Los objetivos forman una jerarquía y al mismo tiempo una red.

Tipos de Planeación. A continuación se mencionan los tipos de planeación que existen dentro de las organizaciones:

Planeación Estratégica - La planeación estratégica es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales. El largo plazo se define como un período que se extiende aproximadamente entre tres y cinco años hacia el futuro. Garza Treviño (2001).

Los planes estratégicos permiten determinar los propósitos principales de una organización, que generalmente se fundamentan en una visión a largo plazo. Implica considerar las oportunidades y problemas en el ambiente junto con las fortalezas y limitaciones de la organización

Se debe seguir el principio del compromiso el cual afirma que los administradores deben comprometer fondos para la planeación sólo cuando puedan anticipar, en el futuro próximo, un rendimiento sobre los gastos de planeación como resultado del análisis de planeación a largo plazo. Los costos de la planeación son una inversión y, no debe incurrirse en ellos a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.

Planeación táctica. Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización. El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro. Robbins y De Cenzo, (1996).

Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos hacia el futuro.

La planeación estratégica se relaciona con el período más prolongado que sea válido considerar; la planeación táctica se relaciona con el período más corto que sea válido considerar. Ambos tipos de planeación son necesarios. Los administradores necesitan programas de planeación táctica y estratégica, para estos programas deben estar altamente relacionados para tener éxito.

La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el corto plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planeación estratégica.

Planeación Operativa. Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto.

Los sistemas de administración de las operaciones muestran los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de retroalimentación. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe de desarrollar el elemento humano, los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

Ventajas y Desventajas de la Planeación. A continuación se presentan las ventajas y desventajas que conlleva la planeación. Robbins y De Cenzo, (1996).

Ventajas:

- Contribuye a actividades ordenadas y con propósitos.
- Señala necesidades de cambios futuros.
- Considera la complejidad de las variables que afectan a la acción que se desea emprender.

- Proporciona una base para el control.
- Fomenta el logro de los objetivos.
- Obliga a la visualización de un todo.
- Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones.
- Ayuda al gerente a ganar status.

Desventajas:

- La planeación está limitada por la precisión de la información y por los hechos futuros.
- La planeación cuesta demasiado.
- La planeación tiene barreras psicológicas.
- La planeación ahoga la iniciativa.
- La planeación demora las acciones.
- Las personas que planean exageran la planeación.
- La planeación tiene un valor práctico limitado.

Como se puede observar, en los puntos mencionados anteriormente se habla de la planeación y de todos sus beneficios dentro de las organizaciones. Por lo que es importante leer detalladamente dicha información para tener un conocimiento mas amplio sobre la misma y de esta forma poder elaborar los planes que ayuden al logro de los objetivos planteados.

2.4.2 Generalidades de la Misión, Visión y Valores. A continuación se muestra la definición, la importancia, los beneficios y la forma de cómo elaborar la Misión, Visión y Valores.

Misión: Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la empresa.

La misión, además de proporcionar guías generales para la planeación estratégica, es importante para la creación de estrategias programadas y la naturaleza de un negocio, determinar el área de competencia donde operará el mismo, establecer la forma en que serán

distribuidos los recursos de acuerdo con las diferentes solicitudes, determinar el tamaño de la competencia, así como facilitar la identificación de oportunidades y peligros.

Uno de los objetivos primordiales de establecer la misión de la empresa es comunicar a todo el personal encargado de tomar decisiones estratégicas, así como obedecer las reglas básicas que se han establecido por parte de la organización para poder desarrollarse como tal. El establecimiento de la misión se debe formular con bastante amplitud y debe plantear una intención duradera, básicamente es un documento interno de trabajo y para que éste sea efectivo, debe ser tanto conciso como sin ambigüedades. Steiner, (1993).

La misión puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad.

¿Qué buscamos? = Propósitos.

¿Qué hacer? = Principales medios para lograr el propósito.

¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones.

¿Para quiénes trabajamos? = Clientes.

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que se vale para lograr su materialización. Scott, Jaffe, Tobe (1998).

Aunque variables, los pasos para el desarrollo de una declaración de misión son los siguientes:

- Evaluación del perfil pasado y presente de la empresa.
- Obtención de aportaciones de los participantes en la empresa acerca de la dirección futura.
- Equilibrio entre las opuestas necesidades de los grupos interesados (accionistas, acreedores, administradores, empleados y comunidad).
- Elaboración de la declaración de misión con grupos interesados, administradores y empleados y realización de los ajustes necesarios.
- Comunicación de la declaración de misión a todos los que deban conocerla y exposición de sus implicaciones para la dirección estratégica de la organización, sus objetivos organizacionales específicos e incluso las metas y los objetivos específicos de cada unidad organizacional.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominársele finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la Empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible, Una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones. Cada área (en dependencia de la naturaleza de empresa) deberá a su vez generar su propia misión, para que todos se dirijan hacia los mismos fines.

La declaración de la misión sirve en los tres niveles de una empresa (Directivo, Administrativo y Operativo), de acuerdo con Corona Funes, (1998) a nivel Directivo, le es de utilidad para potenciar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades, que se generan en las diferentes dimensiones del medio ambiente. Así se evitarán costosas desviaciones hacia negocios de empresa poco conocidos y con mucho riesgo, lo cual incide en el deterioro de utilidades y, en general, en el desánimo del personal.

A nivel administrativo, le permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, lo que mejora el rendimiento de los recursos (humanos, financieros, materiales, técnicos) aplicados a la organización. Así mismo se logra una mejor interdependencia entre las diferentes áreas que coordinan, desarrollándose un proceso de colaboración y entendimiento permanente.

A nivel operativo, le facilita comprender su papel protagónico, en los procesos de trabajo y la importancia que reviste su participación creativa en el desarrollo de su actividad diaria.

Se puede concluir que toda empresa moderna bien organizada, tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión.

Visión. Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la "Visión". Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades.

Como una fase del sistema de planeación estratégica, la visión de la empresa resume los valores y las aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad. La visión de la organización, proporciona un vínculo de unión para los diversos tenedores de interés, internos y externos en la empresa.

La determinación de la visión, es una proyección más apreciada a largo plazo. Es lo que da orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones. Corona Funes, (1998) comenta que la visión es la mas significativa ambición empresarial, que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa. Y define a la visión como una idea o conjunto de ideas que se tienen en la organización a futuro.

Al inicio, la visión es casi por completo intuitiva. Al ser una consecuencia de los valores y convicciones del equipo de administración, la importancia de la visión queda fuera de discusión, aunque fundamentalmente, dicha importancia radica en que:

- La visión de la empresa a futuro, expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés.
- Consolida el liderazgo de la dirección superior, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se desea constituir a futuro, permitiendo enfocar su capacidad de administración, hacia el logro permanente.
- La visualización de la empresa a largo plazo, brinda la oportunidad de sentirse protagonista del proceso de cambio planeado.
- Proporciona fortaleza al personal, para aportar lo mejor de sí misma, y le permite evolucionar emocionalmente para consolidar su proceso de madurez dentro de la empresa.
- Le imprime sentido a lo que hace cada empleado y lo impulsa a realizarlo con mayor calidad, independientemente de su jerarquía.

Concluyendo sobre la importancia en la determinación de la visión, ésta radica en que le imprime sentido a lo que hace cada persona y la impulsa a hacerlo cada vez de mayor calidad,

independientemente de su nivel jerárquico, muestra la esencia de lo que debe llegar a ser su empresa.

Existen nueve pasos a seguir para llegar a la definición de la visión. Scott, Jaffe, Tobe, (1998).

1. Confirmación de la declaración de la visión. Quien desarrolla la visión debe decidir cual será su declaración de la misma, ejemplo: "seremos líderes en el diseño y fabricación de equipos para la industria alimentaría".

2. Comprensión del impacto ambiental. Detectar las influencias del ambiente externo, importantes para el futuro de la Empresa. Revisando los hechos importantes del ambiente se desarrolla la comprensión sobre como accionar y descubrir las oportunidades de influir en él.

3. Definición de los clientes. Definir los clientes que la Empresa espera tener.

4 Selección de los grupos de productos y/o servicios de la empresa, integra aquellos que se desean generar, en este tema es necesario tener en cuenta algunas alternativas:

- a. Productos impulsados por el cliente.
- b. Productos impulsados por la competencia.
- c. Productos impulsados por los proveedores.
- d. Productos sustitutos que reemplazan a los existentes.
- e. Productos impulsados por la tecnología.
- f. Productos basados en alguna fortaleza de la Empresa.

5 Estimación del potencial de la empresa para facilitar cualquier decisión futura de inversión estratégica. Luego, es necesario definir el potencial de crecimiento en función de su velocidad.

6 Identificación de valores agregados; son un conjunto particular de destrezas, posicionamiento, experiencia o recursos para actuar con éxito. Pueden ser de dos tipos:

principales o secundarios, los primeros los suministra la Empresa, los secundarios se obtienen a través de proveedores de valor agregado.

7. Selección de los valores agregados principales y secundarios. Si la empresa no posee los valores agregados para los productos que desea ofrecer, puede acudir a: subcontratación, creación de empresas temporales conjuntas, adquisición de otras empresas, inversiones para crear valor.

8 Determinación de proveedores potenciales y las fuentes. Conociendo los valores agregados que debemos buscar, habrá que debatir ampliamente para que la visión lleve su respaldo y compromiso.

9. Cuantificación de los criterios de éxito de los productos. Aquí se crean las "metas medibles" e "incentivos apropiados" para poner en marcha la energía de la organización. La definición de estos criterios se realiza en términos de: funcionalidad del producto, apariencia, precio, margen, calidad etc.

Valores. Los valores son los estándares persistentes profundamente arraigados que influyen en casi todos los aspectos de la vida: juicios morales, las respuestas a los demás, los compromisos a las metas personales y de la organización. Todos tenemos sistemas de creencias según las cuales vivimos.

Si todos tuvieran los mismos valores con las mismas prioridades, sería fácil trabajar en grupos. En cambio, casi todos los equipos tienen una diversidad de valores y creencias. Para ayudar a trabajar mejor como equipo y tomar decisiones que lleven al compromiso y acción, es necesario ver el rango de valores que influyen en el proceso de toma de decisiones y encontrar maneras de establecer las prioridades y aclarar los valores utilizados.

Scott, Jaffe y Tobe, (1998) definen a los valores como “un estándar de principio o calidad de principio considerado inherentemente valedero o deseable”. Un significado adicional de valor es fortaleza. Los valores son fuentes e fortaleza porque dan a la gente el poder para emprender la acción. Los valores son profundos y emocionales y, a menudo, es difícil cambiarlos.

Los valores son la esencia de la filosofía de una empresa para lograr el éxito. Son el cimiento de su cultura. Los valores proporcionan a los empleados un sentido de dirección común y lineamientos para la conducta diaria. Algo fundamental para que la compañía logre que se haga el trabajo es que sus valores sean claros. Antes de la misión, visión y la estrategia, una compañía o grupo debe acordar qué representa, tanto en el servicio a sus clientes como en sus relaciones con la comunidad y dentro de sí misma, en sus tratos con los empleados.

Los grupos se han preocupado por definir su visión del futuro y su misión, una declaración sobre su propósito. La visión y la misión están incompletas en el sentido de que sólo definen la principal orientación externa. La claridad sobre los valores proporciona el cimiento sobre el cuál se desarrolla la acción.

Además de su misión y visión, un grupo también debe determinar cómo trabajarán juntos sus miembros, cómo se tratarán entre sí y qué les une. La gente trabaja por distintas razones y quiere distintas cosas de los demás y de la organización. Es posible que un grupo esté de acuerdo en una visión y misión, pero que caiga en conflicto porque las distintas personas tienen valores diversos acerca de trabajar juntos. Algunos miembros pueden querer trabajar por cuenta propia, otros querrán mucha interacción, en tanto que otros más verán el lugar de trabajo como una arena para la competencia personal y ganar a través de buenos resultados. La exploración de los valores del equipo y de los individuos hará explícitas estas diferencias y llevará a construir una declaración de los valores del equipo.

Los valores son uno de los logros más especiales como seres humanos. La persona no actúa sólo al servicio de las necesidades personales sino también partiendo de un sentido más amplio de lo que es importante y tiene significado. De hecho los valores son los motivadores más profundos y poderosos de la acción personal.

Los valores representan el principio organizador para nuestras vidas, al igual para una organización. Lo que más importa lograr y hacer en el trabajo, en nuestra familia, vida personal y carrera se puede describir en relación con los valores que queremos lograr.

A veces erróneamente se piensa que los valores son una serie de “debieras”, que nos dicen qué se puede hacer y qué no. Este enfoque es un modo muy limitado de ver los valores. Más bien, los valores dan energía, motivan e inspiran. Cuando algo nos importa apasionadamente, cuando lo valoramos, podemos esforzarnos rumbo a grandes logros. Los mayores logros de la gente y las organizaciones surgen cuando se sienten inspirados para lograr algo que satisfaga sus valores más altos. Los valores están en la raíz de todo aprendizaje.

Como se puede observar en este capítulo se habla de las referencias bibliográficas utilizadas para el desarrollo del presente estudio, haciendo mayor énfasis en las etapas y en toda aquella información que sirve a la consultoría de negocios para lograr con sus objetivos principales. Por lo que es muy importante analizarla detalladamente, para tener una mayor comprensión sobre los temas desarrollados durante la investigación. Además que es de gran interés para el lector ya que, le brinda respuestas a sus interrogantes.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Después de analizar los conceptos teóricos sobre el proceso de la consultoría y lo que es la planeación estratégica, a continuación se muestra detalladamente la forma en que se realizó el trabajo en cuestión, mencionando los sujetos que intervinieron directamente, así como el material y procedimientos que se utilizó.

3.1 Sujetos.

Para la realización del presente estudio se requirió del personal administrativo que labora en la Institución Educativa de Nivel Medio Superior los cuales son cinco, del personal docente los cuales son seis de planta y 21 eventuales, así como de la directora del plantel. Con el fin de obtener la mayor información pertinente para lograr los resultados esperados.

3.2 Material.

Las técnicas de investigación que se utilizaron para este estudio fueron:

Entrevista personal con la directora del plantel, que proporcionó información sobre la estructura administrativa del instituto, su fundación, y de su personal administrativo y docente.

Al personal administrativo y docente, se les aplicó una entrevista personal, un cuestionario y la observación directa para obtener información sobre sus inquietudes y sus opiniones acerca del instituto. Además de aplicar la técnica del test-retest para verificar la información recopilada y obtener un grado de validez de contenido del 100%.

A los alumnos y padres de familia se les aplicó un cuestionario, para obtener información que ayude a detectar problemas. Los cuales contarán con validez de contenido, ya que se utilizará una muestra para obtener un grado de confiabilidad del 90%.

Con relación a la competencia se realizaron visitas personales para recabar información y de esta manera poder comparar sus servicios, promociones, estructuras, etc.

Tríptico informativo que contiene la historia del instituto, los servicios que se brindan, el reglamento del instituto y la lista del personal que labora en ella.

Se revisaron los estados financieros para verificar como se encuentra económicamente el instituto y de esta manera, conocer su grado de rentabilidad y liquidez.

3.3 Procedimiento.

El presente trabajo se realizó bajo el proceso de la norma de competencia laboral de consultoría general CCON-0147.03, la cual se encuentra dividida en cuatro unidades y cada unidad dividida en elementos. A continuación se muestra la forma en como se desarrolló el presente estudio:

Antes de comenzar a mencionar los formatos de la norma, es necesario, hacer mención que se realizó un análisis FODA que incluye las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del instituto, el cual ayudó a encontrar sus principales problemas. (ver apéndice A).

En la primera unidad se muestra el diagnóstico de la situación actual de la organización.

Antes de elaborar el diagnóstico se describió un plan de trabajo para la búsqueda de la información a recopilar, las fuentes de información a emplear y los criterios de validación y confiabilidad requeridos (ver anexo 1).

Después de recopilar la información se presentó el resultado del proceso de búsqueda de información que se tomaron en cuenta para llegar a las conclusiones del diagnóstico, en donde se describió la información seleccionada, las fuentes de información empleadas, las conclusiones del proceso de búsqueda y los grados de confiabilidad y validez de la información seleccionada. (ver anexo 2).

Se elaboró un modelo de referencia en donde se muestra la situación ideal o deseable de la institución contra la que se compara la institución estudiada y en base a las diferencias encontradas entre este modelo y la situación real de la institución se procedió a la elaboración del diagnóstico ya que en base a esta comparación se obtienen los indicadores a analizar. (ver anexo 3).

Con base a lo anterior se procedió a la elaboración del diagnóstico, en donde se refleja la comparación entre los indicadores del modelo de referencia y la situación actual de la organización, mostrando claramente un análisis, las conclusiones y sus respectivas recomendaciones de solución. (ver anexo 4).

Después de haber realizado el proceso anterior, se procedió a una presentación oral y escrita por parte del consultor operativo ante las partes interesadas, en donde, se mostraron los resultados obtenidos y las propuestas de mejora. Llegando a un acuerdo con los responsables para su implementación.

En la segunda unidad se determinaron las opciones de ayuda de un sistema de ayuda, en donde se incluyen:

Las opciones de ayuda por escrito de un sistema de ayuda, este documento se elaboró al finalizar el diagnóstico, en el cual, se muestran varias opciones de ayuda (por lo menos dos) a la problemática encontrada en dicha institución, especificando claramente los datos de los responsables, los costos estimados, las condiciones de pago, el tiempo estimado de instalación o implementación, los resultados esperados, etc. . (ver anexo 5).

Después se procedió a seleccionar una de las propuestas antes mencionadas para su implementación, en donde el responsable es la directora dependiendo a su criterio y a su alcance. (ver anexo 6).

Y después de haber desarrollado todo este proceso se llevó a cabo un registro de los acuerdos alcanzados en una presentación del servicio de consultoría, en donde se firmó un contrato de aceptación por las partes interesadas. (ver anexo 7).

La tercera unidad consta en documentar el proceso de implantación de un sistema de ayuda en la institución.

Después de seleccionar una propuesta presentada se procedió a elaborar un plan de implantación, en el cual, se muestra el plan de trabajo que se debe seguir para implantar dicha propuesta, y además de hacer mención de los recursos a utilizar como humanos, económicos, materiales y equipo. (ver anexo 8).

El siguiente paso que se realizó fue comunicar a los involucrados en la implantación de un sistema de ayuda, este documento se diseñó al momento de elaborar un plan de implantación ya que tiene como objetivo principal comunicar a los involucrados en las actividades del programa de trabajo, cuales son sus responsabilidades y el tiempo que serán requeridos. (ver anexo 9).

Cambios a un plan de instalación, en este documento se registraron los cambios que se presentaron durante la implantación de la propuesta, y la aprobación del personal autorizado. (ver anexo 10).

Documento de la implantación de un sistema de ayuda, en éste se muestran los avances alcanzados con relación al plan de implantación, así como las desviaciones encontradas y las decisiones tomadas frente a dichas desviaciones. (ver anexo 11).

Después se elaboró un reporte de una de las etapas de la implantación. (ver anexo 12).

En la cuarta unidad se procedió al cierre del proyecto de consultoría.

Se elaboró un reporte de evaluación del sistema con relación a los términos del proyecto, en donde, se muestra por escrito una evaluación de los resultados del sistema implantado, haciendo una comparación de los resultados esperados contra los reales y así tomar medidas que permitan hacer frente a las situaciones encontradas. (ver anexo 13).

Después se procedió a la elaboración de un reporte de evaluación del sistema con relación al entendimiento de los usuarios, en donde se realizó una evaluación del sistema implantado para verificar el aprendizaje obtenido y el uso efectivo de la solución por parte del usuario. (ver anexo 14).

Además se elaboró el informe del cierre del proyecto, en el cual, se plasmaron todas las actividades realizadas a lo largo del proyecto de una manera sintetizada. (ver anexo 15).

Y por último, se elaboró un documento de aceptación de la documentación del sistema, el cual, sirve de acuse de recibo y de aceptación de los documentos generados a lo largo de la implantación del sistema de ayuda. (ver anexo 16).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

En el siguiente capítulo se muestran los resultados y las discusiones obtenidas durante la consultoría de negocios aplicada en la Institución Educativa de Nivel medio superior .

4.1 Resultados.

Atendiendo a la problemática mencionada en los capítulos anteriores se procedió a la determinación de la solución de dichos problemas. Para ello, se desarrolló un documento el cual, contiene la Misión, Visión y Valores de una Institución Educativa de Nivel Medio Superior, bajo los lineamientos establecidos en la revisión bibliográfica. En donde, cada uno de ellos fueron elaborados en conjunto con la directora, el personal administrativo y docente que labora en el Instituto, los cuales, aportaron la información y los conocimientos necesarios adquiridos a través de la experiencia.

Tales instrumentos fueron aceptados por las partes correspondientes y se procedió a informarlos al personal que labora en el instituto mediante una reunión, en donde cada uno de ellos proporcionaron sus opiniones y sugerencias, y sobre todo hicieron hincapié del gran compromiso que sienten hacia la institución y con ellos mismos en el logro de las metas planteadas, además estos instrumentos se colocaron en la recepción de la institución, esto con

la finalidad de recordarles a los mismos empleados cuales son los fines y metas hacia donde se dirige la institución.

Aunado a ello, los participantes en el desarrollo de la investigación como el consultor operativo, la directora, y el personal administrativo y docente adquirieron conocimientos y habilidades con relación al área de administración y de la planeación. Obteniendo mayor comprensión de la razón de ser del instituto y la finalidad que tienen los instrumentos administrativos dentro de toda organización. Así como también aprendieron a analizar, sintetizar e interpretar la información, a comunicarse en forma oral y a trabajar en equipos.

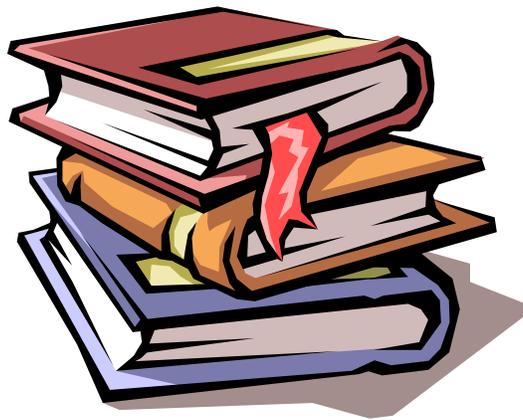
La consultoría de negocios desarrollada tuvo un gran impacto en la institución ya que se aplicaron la mayoría de las propuesta planteadas por el consultor operativo, lo cual, indica el éxito del mismo. Además estas propuestas llegaron a favorecer a la organización, de tal manera que el empresario se mostró satisfecho y con deseos de seguir con la implementación de nuevas propuestas. Y sobre todo sus empleados tienen otra visión mas amplia de la institución, por lo que es una gran ventaja para la misma.

En el formato del cierre (ver anexo 15) se menciona de manera sintetizada todas las actividades realizadas, la información obtenida y los resultados logrados a lo largo de la investigación.

A continuación se presenta el documento que contiene la Misión, Visión y Valores de una Institución Educativa de Nivel Medio Superior, como resultado de la investigación. así como también se muestra una introducción, el índice del contenido, los resultados obtenidos y las recomendaciones de mejora.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL MEDIO SUPERIOR

*DOCUMENTO QUE CONTIENE
LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.*



CD. OBREGON SONORA.

FEBRERO DE 2004.

CONTENIDO

- I. INTRODUCCIÓN
- II. MISIÓN
- III. VISIÓN
- IV. VALORES
- V. CONCLUSIONES
- VI. RECOMENDACIONES

INTRODUCCIÓN

Toda organización por más pequeña que ésta sea y de acuerdo al giro que corresponda, debe tener bien definida, cual es su principal propósito o razón de ser del negocio, así como también determinar lo que finalmente se desea alcanzar en un futuro y la manera de cómo lograrlo.

La declaración de la Misión, Visión, y Valores dan el punto de partida al sistema de planeación estratégica, con base a ellas es posible construir el soporte que dará cuerpo y armonía a su instrumentación.

La Misión, Visión y Valores, aportan grandes beneficios a las organizaciones ya que de ellas depende la estabilidad del negocio, por ello es importante que estén bien estructuradas, ya que sirven de punto focal a las personas para identificarse con el propósito y el curso de la organización, y de esta forma lograr los objetivos establecidos.



MISIÓN

Lograr una sólida constitución integral de los estudiantes mediante la formación de jóvenes físicamente sanos, desarrollando su potencial intelectual, la educación del carácter, el fomento de la fuerza de voluntad, y del espíritu de decisión para habituarlos a asumir la responsabilidad de sus actos, y de esta manera obtener una excelencia educativa, que les permita el acceso a los estudios superiores en los niveles más óptimos, en beneficio de la comunidad y del país en general.

VISIÓN

Nuestra Institución aspira a la excelencia académica, en un ambiente democrático, ordenado y respetuoso, que promueve el compromiso con el desarrollo humano, científico, tecnológico y cultural, que responda a los retos de la época y que se reconozca por su nivel académico y el servicio a

la comunidad, brindando los espacios necesarios para que los estudiantes reciban una formación integral.

VALORES

AMABILIDAD: los empleados siempre deberán mantener la cortesía y el buen trato hacia los demás.

RESPONSABILIDAD: El empleado cumplirá con las obligaciones que le son asignadas.

HONESTIDAD: Todos los empleados de la institución deberán utilizar criterios éticos y morales en sus actitudes y comportamientos hacia los clientes y compañeros de trabajo.

FIDELIDAD: Cada empleado deberá sentirse como un elemento importante dentro de la institución, por lo tanto, verá por sus intereses y los de la institución.

COOPERACIÓN: Todos los integrantes de la institución deberán fomentar el trabajo en equipo.

CONCLUSIONES

De acuerdo a lo descrito anteriormente, se puede decir que la Institución Educativa de Nivel Medio Superior, se encuentra satisfecha con la información proporcionada, ya que, ésta carecía de dichas herramientas administrativas.

Por lo cual, desconocían cual es la importancia y las ventajas que éstas aportan a la misma. Así como también, cual es su principal propósito consigo mismo y con la sociedad, además, no tenían una visión a futuro que les ayudará a desarrollarse y crecer dentro del mercado competitivo, lo cual, era una gran desventaja frente a sus competidores.

La Misión, Visión y Valores fueron elaborados en conjunto con el personal y la directora del plantel, en donde, ambas partes adquirieron los conocimientos y habilidades necesarias para la

elaboración de las mismas. Así como también, aprendieron a analizar, sintetizar e interpretar la información.

Gracias a la elaboración de la Misión, Visión, y Valores la Institución retomo su rumbo y en conjunto con el personal se comprometieron a cumplir con los objetivos planteados y a brindar un mejor servicio. Todo ello, para logra crecer día con día y desarrollarse dentro de un mercado competitivo y de esta manera obtener los beneficios deseados.

RECOMENDACIONES

Después de analizar los resultados obtenidos mediante la información proporcionada, también es importante hacer mención de algunas recomendaciones que ayuden a mejorar y a mantener dichos instrumentos administrativos. Las cuales son las siguientes:

- Renovar y hacer las modificaciones pertinentes a la Misión, Visión y Valores en el tiempo que lo consideren necesario.
- Elaborar objetivos claros y verificables a corto y largo plazo respecto a las diferentes áreas de la Institución.
- Elaborar políticas y procedimientos acordes a las necesidades actuales, así como un mecanismo de toma de decisiones, principalmente para la directora de la Institución.

- Diseñar un programa y políticas de calidad, y de esta forma buscar una certificación oficial que le otorgue a la Institución un valor agregado y una ventaja competitiva. Para lograr lo anterior deberá elaborar metas de calidad que logren verificar los resultados alcanzados en el área.
- Con base a lo anterior se recomienda complementar la planeación estratégica y elaborar un documento en donde se incluya la misma.

4.2 DISCUSIONES.

Para elaborar una Misión, Visión y Valores, primero se tiene que analizar la empresa, conocer su giro principal (productos, servicios o comercial), verificar sus recursos humanos, materiales y económicos, identificar cual es su principal competencia, así como sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Como se puede ver, mediante el proceso de la consultoría de negocios aplicada a una Institución Educativa de Nivel Medio Superior, se analizaron todos los pasos antes mencionados con la participación del personal que labora en la misma. Logrando con ello, obtener la Misión, Visión y Valores que se apegan a las expectativas del Instituto, en sus contenidos se especifican claramente los objetivos que se quieren lograr a corto y mediano plazo. Así como también, se muestra el compromiso que debe de adoptar cada empleado para cumplir con las metas deseadas.

Como menciona el autor Corona Funes, (1998) que la declaración de la Misión, Visión y Valores sirve a los tres niveles administrativos de una empresa (Directivo, Administrativo y Operativo).

Es por ello, la importancia de las mismas ya que, ayudan a prevenir la estabilidad del negocio aprovechando las oportunidades que se presentan, permiten orientar sus programas de trabajo

en una dirección clara y conocida, mejorando los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, así como también orientan a los responsables en la toma de decisiones.

La consultoría desarrollada tuvo gran relevancia en la Institución, debido a que se siguieron los lineamientos establecidos por la norma técnica de competencia laboral, lo cual verifica la calidad del estudio presentado.

Con lo anterior, se puede decir, que hoy en día, la consultoría de negocios ofrece grandes beneficios a las MPyMES, ya que gracias a ella, se pueden detectar los principales problemas que están afectando el buen funcionamiento de las mismas, además la consultoría ofrece varias alternativas de mejoras, las cuales, ayudan a solucionar los problemas planteados y de esta manera, las MPyMES estarán preparadas para enfrentar cualquier situación que ponga en riesgo su estabilidad dentro del mercado competitivo.

Como se puede ver en este capítulo se presentaron los resultados obtenidos durante la investigación desarrollada, haciendo hincapié en la importancia y las ventajas que se tienen al momento de contratar los servicios de una consultoría de negocios. Así como también el impacto que se logró con la elaboración del documento que contiene la Misión, Visión y Valores dentro de la Institución analizada.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones donde se muestran las implicaciones teóricas y prácticas de los hallazgos del estudio descritos en el capítulo IV durante la investigación.

5.1 Conclusiones.

De acuerdo con el trabajo realizado y con base al proceso de consultoría de negocio, se logró el objetivo planteado en el primer capítulo. Lo cual, implica que la investigación desarrollada tuvo una gran implicación dentro de la Institución Educativa de nivel Medio superior.

Se elaboró un documento que contiene la Misión, Visión y Valores de la Institución analizada, los cuales aportaron grandes beneficios, ya que, en base a ello, el Instituto tiene bien definido su principal propósito consigo mismo y con la sociedad, la manera de cómo lograr sus metas, conoce cual es su Visión a futuro, además que dichas herramientas administrativas sirven de base para la elaboración de un plan estratégico.

Tales instrumentos administrativos se elaboraron dando respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad.

¿Qué buscamos? = Propósitos.

¿Qué hacer? = Principales medios para lograr el propósito.

¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones.

¿Para quiénes trabajamos? = Clientes.

Lo cual, motiva y orienta a sus empleados a sentirse comprometidos con su trabajo y a desempeñar sus actividades con calidad y en conjunto, poder alcanzar las metas propuestas y de esta manera la institución crezca día con día y pueda permanecer dentro del mercado competitivo. Además, de obtener un reconocimiento local y regional.

Cabe recordar que la Misión, Visión y Valores compartidos reúnen a la gente. Unen y proveen el enlace entre las distintas personas y actividades. La gente que comparte sus valores o la visión tiene más posibilidad de hacerse responsable; tiene más posibilidad de retar a los límites de la convención. En las organizaciones en donde se desarrolla esta esencia, la gente no supone que carece de razón. Cree que tiene el poder para contribuir directamente.

5.2 Recomendaciones.

Después de analizar detalladamente la información anterior y de observar los beneficios que ofrecen los instrumentos administrativos elaborados como: la Misión, Visión y Valores, también es importante hacer mención de algunas recomendaciones que ayuden a mejorar y a mantener tales instrumentos administrativos.

A continuación se mencionan algunas recomendaciones para el mejoramiento de la Institución:

- Elaborar objetivos claros y verificables respecto a las diferentes áreas de la Institución, en un lapso de tiempo adecuado.

- Elaborar políticas y procedimientos acordes a las necesidades actuales, así como un mecanismo de toma de decisiones, principalmente para la directora de la Institución.

- Elaborar un programa y política de calidad, y de esta forma buscar una certificación oficial que le otorgue a la empresa un valor agregado y una ventaja competitiva. Para lograr lo anterior deberá elaborar metas de calidad que logren verificar los resultados alcanzados en el área.

- Renovar y hacer las modificaciones pertinentes a la Misión, Visión, Valores y Organigrama en el tiempo que lo considere necesario.

- Contratar los servicios de consultoría de negocio por periodos mas cortos o cuando sienta la necesidad de obtener algún asesoramiento que le ayude a solucionar sus problemas y a mejorar sus actividades diarias.

- Realizar un plan estratégico en el cual se incluyan todos los elementos que debe de contener, para que de esta forma el Instituto pueda desarrollarse con mayor seguridad.

Como se puede observar en las conclusiones y recomendaciones antes mencionadas, la investigación desarrollada cumplió con las expectativas de los participantes, ya que todos ellos, lograron comprender los beneficios y la importancia que brindan los servicios de una consultoría de negocios y todos los objetivos que se pueden lograr mediante la misma.

RESUMEN

Las empresas de la región están pasando por cambios que están dando lugar a procesos de liberalización, a la incorporación de nuevos competidores, a tendencias a la integración en algunos sectores y a la desintegración en otros, a mayores demandas de calidad y servicio por los clientes, transformaciones tecnológicas derivadas de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, y mayor dinamismo del comercio internacional, los cuales tienden a afectar sus actividades y su economía. Por tal razón, algunas de ellas no resisten a esta problemática y optan por salirse del mercado competitivo. Pero también existen otras que buscan asesoramientos externos que les ayuden a determinar sus principales problemas y en conjunto encontrar solución a los mismos y de esta manera poder permanecer y crecer día con día. Es por ello, que la Institución Educativa de Nivel Medio Superior localizada en Ciudad Obregón Sonora, tomando en cuenta a su problemática recurrió a los servicio de una consultoría de negocios que se enfocará especialmente al área de administración. En la cual, se inició con la realización de un diagnóstico que muestra la problemática encontrada dentro del área investigada, esta información se obtuvo mediante las técnicas de investigación como lo son: las entrevistas personales, la aplicación de cuestionarios y el uso de la observación, además de consultar los trípticos informativos y los estados financieros de la misma. Después se muestran las propuestas de mejora para dicha problemática, en donde, el empresario es el responsable de seleccionar la alternativa que mas le convenga en relación a su alcance para después proceder a su implementación, para ello, se requirió de la ayuda del personal, la directora y el empresario. Y por último, se elaboró el cierre del proyecto en donde se describe toda la información recopilada, los resultados obtenidos y su impacto dentro de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Curso de consultoría www.monografias.com/trabajos/consultoria/consultoria.shtml

Garza Treviño Juan Gerardo, (2000) “Administración contemporánea” segunda edición. MC Graw-Hill. Mexico, DF.

James A. Stoner, (1996) “Administración” sexta edición. Prentice-Hall Hispanoamérica S.A. México, DF.

Koontz y Weihrich, (1998) “Administración una perspectiva global” onceava edición. MC Graw-Hill, México, DF.

Material de consulten www.uqroo.mx/uqroo/cen/archivzip/consulten.htm

Mercado Salvador, (2001) “Administración aplicada teoría y práctica” segunda edición. Editorial LIMUSA, México, DF.

Meza y Obregón, (1997) “Manual de formación de consultoría” Despacho de consultoría IDEA: Impacto, dirección y estrategia asociados IBM educación, México, DF.

Milan Kubr, (1998) “La consultoría de empresas guía para la profesión” segunda edición. Editorial LIMUSA, México.

Montes Barreto Ramón, (2000) “El consultor de procesos” Adminístrate Hoy.

Rodríguez Valencia Joaquín, (2000) “Como administrar pequeñas y medianas empresas” octava edición. Ediciones contables, administrativas y fiscales, S.A. de C.V. México, DF.

Robbins y De Cenzo, (1996) “Fundamentos de administración” primera edición. Prentice, may Hispanoamericana S.A. México, DF.

Scott, Jaffe, Tobe, (1998) “Visión, valores y misión organizacionales” primera edición. Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. México, DF.

APÉNDICE A



Matriz de análisis estratégico (FODA)

Nombre de la empresa : INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL MEDIO SUPERIOR
 Fecha de presentación: 10 de Noviembre de 2003

Internas			
Fortalezas			Debilidades
1	Años de experiencia (tradicón)	1	Falta de una misión bien fundamentada
2	Disponibilidad al cambio	2	No cuenta con una visión
3	Disponibilidad a la expansión	3	Carece de un organigrama
4	Buena ubicación	4	Falta de una sociedad de padres de familia
5	Los maestros estan bien capacitados	5	carece de objetivos bien definidos
6	Cuenta con una bolsa de trabajo	6	no cuenta con políticas y procedimientos
7	Conocimientos técnicos (comercio)	7	
8	Existe buen ambiente de trabajo	8	

Externas			
Oportunidades			Amenazas
1	Ampliación o creación de nuevos planteles	1	Mayor competencia
2	Ofrecer nuevos servicios (primaria, secundaria y otros)	2	Reducción de alumnos
3	Cubrir al 100% su capacidad de inscritos	3	Que la Institución pierda su rumbo
4	Fusión con otras instituciones	4	Que exista duplicidad de mando
5	Que la misión, Visión y Valores se adapten a las necesidades del instituto.	5	

