



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**Propuesta para la promoción de servicios
de consultoría administrativa en la región
de Uruapan Michoacán.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración

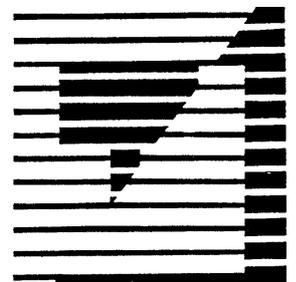
Presenta:

Juan Fernando Carrillo Andrade

Asesor:

L.A. Idefonso Huante Sandoval

Uruapan, Michoacán. Febrero de 2008





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A MIS PADRES POR SU AMOR Y APOYO.

A MARY Y LUZ QUE SON EL MOTOR DE MI VIDA-

A MIS MAESTROS POR SU GUIA Y AMISTAD.

**Y A TODOS LOS QUE DE ALGUNA MANERA HICIERON POSIBLE LA
REALIZACION DE ESTA TESIS**

GRACIAS

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I.

Conceptos generales

1.	La administración	8
1.2	Importancia de la administración	9
1.3	La empresa	9
1.3.1	Elementos de la empresa	10
1.3.2	Clasificación de las empresas	12
1.4	La consultoría	14
1.5	Características de la consultoría	16
1.6	¿Por qué se emplean los consultores?	17
1.7	Modelos de consultoría	18
1.7.1	La compra de información o experiencia	18
1.7.2	Modelo médico- paciente	20
1.7.3	La consultoría colaborativa	21
1.8	Problemas que resuelven los consultores	22
1.9	Proceso de consultoría	23
1.10	Clases de consultores	24
1.10.1	Clases de consultor según Experiencia	24
1.10.2	Clases de consultor por su área de desempeño	26
1.11	Características del consultor.	26

CAPÍTULO II

La consultoría y el cambio.

2.1	El proceso del cambio	30
2.2	Realización del cambio	32
2.3	Técnicas para facilitar el cambio	37
2.4	Tácticas para realizar el cambio	39
2.5	Factores ambientales que influyen en el proceso e cambio	43
2.6	Outsourcing	45
2.6.1	Pasos del outsourcing	46

2.6.2	Ventajas y desventajas de outsourcing.	46
-------	--	----

CAPITULO III

Consultoría Y Promoción

3.1	Marketing.	50
3.2	Segmentación Del Mercado	50
3.2.1	Segmento De Mercado	51
3.2.2	Determinación De Mercados Meta	51
3.3	Mezcla De Marketing	51
3.3.1	Producto	51
3.3.2	Precio	52
3.3.3	Plaza	52
3.3.4	Promoción	52
3.3.4.1	Propósitos De La Promoción	52
3.5	Mezcla Promocional	53
3.5.1	Publicidad	53
3.5.2	Promoción de Ventas	53
3.5.3	Relaciones Públicas	54
3.5.4	Ventas Personales	54
3.5.5	Marketing Directo	54
3.6	Factores que intervienen en la definición de la mezcla promocional	54
3.7	Estado de disposición anímica de comprador	56

CAPITULO IV

Antecedentes históricos de la consultoría

4.1	Desarrollo de la consultoría	59
4.2	La consultoría en México	60
4.3	Las empresas de consultoría en Uruapan.	61

CAPITULO V

Caso práctico

5.1	Planteamiento del problema	64
5.2	Objetivo general	65

5.3	Objetivos particulares	66
5.4	Preguntas de investigación	66
5.5	Metodología.	67
5.5.1	Diseño de instrumento	67
5.6	Aplicación de caso practico	69
5.6.1	Mary Gutiérrez Consultores.	69
5.6.2	Herrera y Sánchez S.C.	72
5.6.3	Grupo Empresa.	73
5.6.4	Fernando Salvador Razo, asesor independiente.	74
5.7	Análisis de la Información.	76
	CONCLUSIONES	79
	PROPUESTA	80
	BIBLIOGRAFÍA	

INTRODUCCIÓN

En la estructura actual de competencia en la que se desenvuelven las empresas mexicanas, términos como “ventaja competitiva, productividad, desarrollo organizacional, mejora continua, calidad, etc.” son conceptos que integramos de manera natural a la empresa, sin embargo esto que se escribe tan fácil, en el quehacer diario de las empresas representa un gran reto que requiere de múltiples esfuerzos.

La empresa en México tiene que lidiar con reformas fiscales y tributarias cada año, resolver problemas laborales con los trabucos que implica nuestra Ley Federal del Trabajo, tramitar interminables permisos, buscar financiamiento a tasas competitivas, además de hacer planeación financiera, presupuestos de venta, publicidad, y resolver los inconvenientes cotidianos.

En este contexto la dificultad se incrementa y es necesario acudir a herramientas que permitan concretar planes. Las Empresas de consultoría administrativa aportan ideas frescas, conocimiento especializado, agentes de cambio y mejora, y actualización sistemas y procesos a aquellas empresas que por su tamaño, su estructura o su capacidad financiera no lo tienen por si mismas.

Los servicios de consultoría en la actualidad son una de las principales herramientas que están a la mano de las empresas para lograr elevar la productividad. Sin embargo todavía en lugares como Uruapan no se ha logrado formar el tipo de empresa de consultoria administrativa que revolucione a los sectores productivos hacia mejores practicas administrativas.

Mediante este trabajo se pretende mostrar algunas barreras que enfrentan las empresas locales de consultoría al vender sus servicios, así como obtener un conocimiento más cercano sobre el trabajo que realizan este tipo de empresas en el contexto local.

Una vez analizados los aspectos anteriores, se propone una estrategia a través de la cual las empresas consultoras hagan su labor de venta de manera exitosa de acuerdo a las características de la plaza.

El estudio cuenta de una parte de investigación documental en la que se enuncian los principales elementos que conlleva la profesión de consultor así como las definiciones más trascendentes.

La segunda parte es una investigación de campo que se realizó en empresas Uruapenses que ofrecen el servicio de consultoría en la región.

CAPÍTULO

1

CONCEPTOS GENERALES

Propuesta para la promoción de servicios de
consultoría administrativa en región de Uruapan

Michoacán

CAPITULO 1

CONCEPTOS GENERALES

1.1 LA ADMINISTRACIÓN

Primero que nada es necesario definir a la administración. Existen diferentes enfoques dependiendo de la época y las necesidades de cada época. A continuación presentamos unas de las principales:

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficazmente los objetivos”

(KOONTZ, 1985, Pág. 7)

“La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos.”

(TERRY, 1992, Pág. 20)

En estas dos definiciones encontramos elementos esenciales de la administración como son : el logro de objetivos, la optimización de recursos y el factor humano y el proceso administrativo, con estos elementos podemos definir a la administración como: El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una empresa así como su factor humano con el propósito de lograr objetivos planteados a través de la optimización.

1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los 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.

En la actualidad ninguna empresa puede prosperar por mucho tiempo si no utiliza una administración efectiva. La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas o un gobierno más eficaz, es el reto de la capacidad de la administración.

1.3 LA EMPRESA

La empresa es la unidad básica de producción mediante la cual se satisfacen las necesidades humanas. También es el lugar donde se lleva a cabo la administración de ahí la importancia en definir que se entiende por empresa.

La empresa ha sido definida por los teóricos de administración de las siguientes formas:

“Es la unidad económica encargada de la producción de bienes y servicios. Desde otro punto de vista, se puede entender por empresa al conjunto orgánico de factores de producción, ordenados según ciertas normas sociales y tecnológicas que tienen como fin lograr objetivos de tipo económico”

(<http://www.nafin.com/portaInf>)

“Grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios”

(<http://www.monografias.com/trabajos20/empresa/empresa.shtml>)

La empresa es la unidad productiva de bienes y servicios que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos humanos, técnicos y materiales, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos.

1.3.1 ELEMENTOS DE LA EMPRESA

Son los recursos fundamentales que se necesitan para su empleo y uso por la administración en la dirección, gestión y ejecución de todas las actividades que se realizan para la consecución de los objetivos dentro de una empresa

Los elementos son los siguientes:

a). Recursos humanos

En las distintas áreas hay directores, funcionarios, empleados y obreros clasificados en diferentes categorías y niveles jerárquicos.

b). Recursos materiales.

se encuentran constituidos por :

- materia prima e insumos
- productos en proceso
- muebles y enseres
- materiales y útiles de escritorio
- vehículos ,maquinaria y equipos
- accesorios y repuestos
- Herramientas de trabajo ligero y pesado
- Productos terminados
- Residuos y desechos que sirven para intervenir en la elaboración de otros productos
- El aire, el viento y la energía solar.

c) recursos financieros

Se encuentra constituido por:

- Capital personal o social
- Ingresos por ventas
- Avances en cuenta corriente, sobregiro bancario, pagares, letras en descuentos, prestamos diversos
- Utilidad para reinmersión
- Donaciones en especies o en dinero para mejorar su situación económica y financiera

- Bonos, descuentos, valores y letras hipotecarias.

1.3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

a) De acuerdo a su giro o actividad

Industriales

Son aquellas empresas cuya actividad principal esta dedicada a la producción de bienes mediante la extracción de materias primas y su transformación.

Manufactureras

Son aquellas dedicadas únicamente a la transformación, utilizando materias primas para transfórmalos en productos terminados.

Agropecuarias

Se dedican exclusivamente a la explotación de la agricultura y la ganadería.

Comerciales.

Es el tipo de empresa que compra los bienes que produce una empresa de transformación para luego venderlos a sus propios clientes, por lo cual presta un servicio a la comunidad y obtiene una ganancia.

b) De acuerdo a su ámbito de acción

1.- Públicas

Son empresas gubernamentales que tienen como finalidad satisfacer una necesidad general o social, en beneficio del bien común.

2.- Privadas

Son empresas que buscan la obtención de un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad en beneficio de un particular.

c) Según su número de empleados

Nacional Financiera clasifica a las empresas según su tamaño en micro, pequeñas, mediana y grande de acuerdo a los siguientes criterios:

Estrato	Industria	Comercio	Servicios
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
Mediana	De 101 a 500	De 21 a 100	De 51 a 100
Grande	Más de 500	Más de 100	Más de

(<http://www.nafin.com/portaInf>)

1.4 LA CONSULTORÍA

Dentro de la literatura encontramos diferentes definiciones de consultoría entre las que encontramos las siguientes:

“Servicio profesional, que proporciona propuestas y sugerencias concretas a los empresarios para resolver problemas prácticos que tienen sus organizaciones”

Oficina Internacional para el Trabajo. (OIT) **ADMINISTRATE**

HOY. No. 61. Mayo de 1999

“El conjunto de servicios profesionales que permiten eficientar y agregar valor económico”

Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. (CNEC)/ **ADMINISTRATE HOY**. No. 61. Mayo de 1999

“Servicio prestado por una persona o por personas independientes calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con las políticas , organización, procedimientos y métodos ; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.”

(Instituto de Consultores del Reino Unido 1974

/ADMINISTRATE HOY. No. 61. Mayo de 1999)

Después de analizar las definiciones anteriores se puede observar como existen elementos que se presentan en todas ellas y a partir de estas llegar a la conclusión de que la consultoría es un servicio prestado por un profesional experto que ayuda a las empresas a ser mas eficientes y competitivas.

1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA

Es necesario señalar aquellos aspectos que diferencian a la consultoría de otras actividades administrativas y que son exclusivas de características de la misma.

La consultoría es un servicio independiente.

Se caracteriza por la imparcialidad del consultor. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas, es un promotor del cambio.

La consultoría es esencialmente un servicio consultivo.

Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo.

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 en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación.

La consultoría no proporciona soluciones milagrosas.

La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles.

1.6 ¿POR QUÉ SE EMPLEAN LOS CONSULTORES?

El director de una empresa no vería razón alguna para emplear un consultor si éste no pudiera aportar algo que falta en aquella. En general, los consultores se emplean por una o más de las siguientes razones:

- Para que aporten conocimientos y capacidades especiales
- Para que presten ayuda intensiva en forma transitoria
- Para que den un punto de vista imparcial

Para que den a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas

La consultoría ayuda a las empresas cuando esta carecen de los conocimientos necesarios para resolver sus problemas; el apoyo que pueda prestar el consultor debe ser solo por un periodo determinado.

La consultoría aporta la ventaja de tener puntos de vista imparciales de tal manera que la dirección puede tomar decisiones a partir de juicios más objetivos.

1.7 MODELOS DE CONSULTORÍA

Existe varias formas en que se ofrece el servicio de consultoría, es importante señalar sus características ya que mucha de las veces depende del tipo de consultoría el diagnostico y los resultados derivados de ella.

1.7.1 LA COMPRA DE INFORMACIÓN O EXPERIENCIA.

En este modelo el cliente a definido cual es el problema, que tipo de ayuda requiere y a quien debe acudir para obtenerla. El comprador, un gerente o un grupo de la organización, determina que es necesario contar con mas conocimientos sobre algún asunto o que debe llevarse a cabo cierta actividad; llega a la conclusión que no tiene la capacidad de recopilar la información o para actuar internamente.

El caso mas simple y mas extremo seria la contratación de un analista de sistemas para que diseñe un programa de computador para la empresa.

Para que este sistema funcione con eficacia se deben cumplir las siguientes condiciones:

El cliente ha diagnosticado correctamente el problema.

El cliente ha identificado correctamente la capacidad del consultor para proporcionar una asesoría experimentada.

El cliente a expresado en forma correcta el problema y la clase de experto o de información que debe obtenerse.

El cliente a considerado y aceptado las consecuencias potenciales de obtener la información o el servicio.

Este modelo de consultoría resulta adecuado solo cuando los clientes han diagnosticado correctamente sus necesidades, identificado con exactitud la capacidad del consultor, expresado adecuadamente sus necesidades y pensado en las consecuencias de la ayuda que solicitaron.

Lo irónico de este modelo es que la mayoría de las veces los resultados se le atribuyen al consultor, a pesar de que, de hecho, el cliente tiene la gran responsabilidad de hacer el análisis previo, el cual es determinante para el trabajo del consultor.

1.7.2 MODELO MÉDICO- PACIENTE

El cliente experimenta cierto malestar, pero no sabe en realidad que es lo que anda mal, ni como arreglarlo. Entonces llama a un consultor y le da la orden de “descubrir lo que esta mal y recomendar la manera de arreglarlo”

La esencia de este modelo es que el cliente entrega al consultor la tarea de diagnosticar la enfermedad. Para que el modelo médico-paciente sea útil, deben cumplirse las siguientes condiciones:

En sí mismo, el proceso de diagnóstico se considera beneficioso.

El cliente ha expresado correctamente los síntomas de la organización y ha localizado el área enferma

La persona o grupo definidos como “enfermos” revelarán la información pertinente y necesaria para realizar un diagnóstico válido, es decir, ni ocultarán datos ni exagerarán síntomas.

El cliente comprenderá e interpretará correctamente el trabajo del consultor y pondrá en práctica la solución ofrecida.

El cliente puede permanecer saludable después de que el consultor se va, si el cliente adquirió las habilidades para resolver problemas.

1.7.3 LA CONSULTORÍA COLABORATIVA

Esta modalidad parte de algunas premisas entre las cuales están:

- El consultor (aunque lo sea) no es un experto: es un colaborador imparcial de la entidad Cliente.
- Los verdaderos expertos son los trabajadores de la organización cliente.
- La verdadera experiencia sobre sus situaciones concretas radican en los trabajadores de la organización cliente.
- Los trabajadores y directivos de la organización cliente son capaces de identificar los problemas que tienen.
- Los trabajadores y directivos de la organización cliente son capaces de definir las soluciones a esos problemas.

1.8 PROBLEMAS QUE RESUELVEN LOS CONSULTORES

La consultoría puede afrontar, esencialmente, los tres tipos de problemas que se han denominado:

Problema de corrección

Esto significa que, que con casi los mismos recursos, en el pasado se conseguía un rendimiento satisfactorio que no se logra ahora. El problema está claramente determinado, si se acepta efectivamente de una "reparación". La solución reside en descubrir las desviaciones que se han producido y hallar y corregir sus causas. Es muy probable que, al hacerlo, el consultor descubra oportunidades para llegar a una situación algo mejor que la original.

Los problemas de mejoramiento o perfeccionamiento

Entrañan la tarea muy común de partir de la situación existente para mejorarla. Pueden estar relacionados con elementos parciales de la gestión, como la Contabilidad y las técnicas de control de los costos, los procedimientos administrativos o el mantenimiento de registros.

Problemas de creación

A menudo con organizaciones en excelente estado que recurren a un consultor, para hallar nuevas esferas de expansión, ofrecer nuevos servicios a los clientes, experimentar formas innovadoras de incentivación, proponer negocios conjuntos con asociados extranjeros, etc.

1.9 PROCESO DE CONSULTORÍA

Dentro de la metodología de la consultoría se aplica generalmente el siguiente proceso, el cual consta generalmente de los siguientes 5 pasos básicos.

Diagnóstico

La identificación del problema o áreas de oportunidad

Estudios especiales

Implica desde encuestas sobre las opiniones de los consumidores en cuanto a la calidad de los productos, investigaciones sobre la demanda perspectiva, hasta los estudios técnico-económicos sobre inversiones para el desarrollo.

Elaboración de soluciones

Constituye un paso superior al estudio de un programa, al brindar las soluciones concretas a estos.

Ayudar en la aplicación de las soluciones

Implica una efectiva ayuda a interpretar y tomar medidas concretas para que se implanten las soluciones.

Asesorar

Consiste en dar consejo o dictaminar, y que es una de las tareas de las que consultor alguno se evade , pues debe responder cuando se le pregunta de los asuntos en relación con los que se han solicitado sus servicios, dando criterios.

1.10 CLASES DE CONSULTORES

Otro factor determinante en el éxito de una consultoría sin duda es la elección del consultor. Para tal efecto es necesario conocer el tipo de consultor así como las habilidades y capacidades especiales con las que cuenta.

1.10.1 CLASES DE CONSULTOR POR SU ÁREA DE DESEMPEÑO

Consultor de recursos

La consultoría de recursos es aquella en la que principalmente el consultor presta un servicio de experto y en gran medida actúa como asesor concretamente en un área determinada.

Consultor de procesos

La consultoría procesos es definida por Edgar Schein como un "conjunto de actividades de parte del consultor que ayudan al cliente a percibir, entender y actuar sobre los procesos que ocurren en el medio ambiente del cliente. La función central es la de promover cambios. Schein señala que los elementos de procesos de los cuales se puede aprender son primordialmente acciones o procesos humanos que se dan en la organización. Puesto que la atención del consultor de procesos se concentra en los medios o procesos por los cuales se logran las metas, y no en las metas mismas, su papel es menos central. Menor en asesoría y mayor en cooperación, que el del consultor de gerencia tradicional. Es interesante advertir que este nuevo criterio de la consultoría de empresa ha recibido influencia de las modalidades de asesorías individual centrada en el cliente, en las cuales se ayuda a estos últimos a diagnosticar sus problemas y resolverlos por sí mismos, en lugar de depender de las opiniones y respuestas de sus consejeros.

En muchas ocasiones el consultor debe desempeñar ambos papeles combinadamente y ambas vías pueden ser y de hecho son utilizadas pero la función de experto y analizador revolvedor de problemas unilateral mente hoy prácticamente no es usada ni por los consultores de recursos, ya que la creación y desarrollo de una capacidad propia de cambio en el cliente es una cuestión ineludible en las concepciones actuales y es el secreto del éxito de los consultores.

1.10.2 CLASES DE CONSULTOR SEGÚN EXPERIENCIA

Consultor Júnior:

Es aquel que tiene poca experiencia en el manejo de casos de empresas y su personal

Consultor Señor:

Persona con experiencia y visión empresarial.

Un consultor júnior pregunta: ¿qué quieres hacer?; y consultor señor dice: Así veo las cosas, no puedo decirte lo que quieres escuchar.

1.11 CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR.

El consultor debe reunir con un perfil que le permita desempeñar sus funciones adecuadamente. Estas son algunas características deseables en el consultor:

Paciencia

Base del éxito del consultor dentro de la empresa: Se debe recordar que la paciencia es el principio de una buena relación entre el consultor y el consultado. Recuerda que tu cliente ya no la tiene y que tú debes conservarla. Debes permitir que la gente experimente contigo.

Objetividad

No se debe perder en ningún momento el sentido de lo que estamos haciendo. Los problemas y desacuerdos nos pueden hacer perder la visión y el objetivo de nuestra misión. Debemos siempre tener en cuenta hacia donde va nuestra principal contribución.

Analítico

La misión del consultor es identificar los límites de la empresa y redefinirlos. Debes ver mas atrás de lo que se te ofrece. Tu análisis debe considerar entre otros aspectos :

Identificación de mis dominios: ¿ Que hago yo?, ¿Con qué herramientas dispongo?, ¿Que es lo que hago mejor?, ¿Qué es lo que me falta aprender?.

¿Donde están los procesos de negocio?. Un proceso de negocio: ¿Donde se hace el dinero en la empresa?

Tomar en cuenta el ambiente que rodea a nuestro cliente : clientes ,proveedores, etc., y atacar todos los puntos posibles del problema.

Aspectos psicológicos en tu cliente, considerar la viabilidad del trabajo en equipo, dar el enfoque de ser socios de negocio con nuestro cliente.

Específico

No solamente se debe dar "que hacer", también se debe dar el como y el cuando hacerlo. Debes ser cuidadoso al dar tus opiniones y juicios de valor. Definir los límites de intervención del modelo.

Generador de alternativas

Tu cliente espera que le des alternativas. Haz preguntas específicas sobre todos los aspectos de la empresa, genera un modelo de intervención que te permita crear y proponer nuevos caminos y soluciones. Utiliza tu inventiva en las entrevistas con tu cliente para obtener la información que necesitas. Haz preguntas: tu cliente tiene la respuesta

Como hemos podido ver en este capítulo, la administración es una de las actividades mas importantes para el desarrollo de la sociedad.

La consultoría es una herramienta que ayuda a las empresas a ser más competitivas; que existen modelos de consultoría que se aplican y dan resultados bajo diferentes circunstancias; y la importancia de conocer las clases de consultores.

CAPÍTULO

2

LA CONSULTORÍA Y EL CAMBIO

Propuesta para la promoción de servicios de
consultoría administrativa en región de Uruapan
Michoacán.

CAPITULO 2

LA CONSULTORÍA Y EL CAMBIO

El cambio es la razón de ser de la consultoría de empresas. El cambio en las organizaciones está vinculado con el cambio de las personas, y entre ambos hay muchas influencias reciprocas. El consultor de empresas debe ser consiente de estas relaciones y saber como enfocarlas al cambio.

Los consultores de empresas deben procurar introducir cambios que mejoren el rendimiento de las organizaciones y, al mismo tiempo, hagan mas interesante y satisfactorio el trabajo del personal.

2.1 EL PROCESO DEL CAMBIO

El modelo de secuencia de tres etapas.

El proceso del cambio se lleva a cabo entres etapas, la descongelación, el cambio y la recongelación.

La **descongelación** abarca el deshielo de las pautas de comportamiento establecidas. Genera cierto grado de ansiedad y requiere que se genere nueva información . las condiciones que intensifican el proceso de descongelación incluyen generalmente algo mas que un grado de normal de tensión que conduzca a una necesidad perceptible del cambio.

El cambio pone en cuestión el papel del consultor en lo que respecta en su reputación y prestigio, ya que el es el promotor de cambio.

El cambio incluye dos elementos:

La identificación

“En virtud de la cual las personas afectadas reconocen la autoridad del promotor del cambio , adoptan sus necesidades externas o generalizadas, analizan los cambios propuestos y aceptan con confianza los principios generales del cambio;”

(KUBR, 1995, Pág.30”)

La interiorización

“Las personas transforman los principios generales sostenidos por el promotor del cambio en fines personales concretos por medio de la adaptación, la experimentación o la improvisación.”

(KUBR, 1995, Pág.30”)

La **recongelación** se produce cuando estas personas operan el cambio por medio de la experiencia. Y se suele acompañar de una elevación de la autoestima de la personas que experimentan el cambio como consecuencia de la sensación de plenitud derivada del cumplimiento de la tarea.”

En las etapas posteriores se recomiendan estímulos intermitentes o aislados para evitar que las pautas de comportamiento recién adquiridas se vayan perdiendo .

Como se pudo observar estas tres etapas están siempre ligadas y tiene una secuencia que debe llevar el consultor para lograr un cambio efectivo y duradero.

2.2 REALIZACIÓN DEL CAMBIO

Una vez que se ha estudiado el proceso del cambio se esta listo para implantarlo. Este a su vez admite generalmente en la realización del cambio cuatro etapas para alcanzar resultados satisfactorios: suscitar primero la atención, después el interés, luego el deseo, y finalmente la acción del personal.

Despertar la atención hacia la necesidad del cambio.

Existe varios métodos para atraer la atención de las personas y grupos hacia nuevas propuestas. Sin embargo, hay dos métodos probados de particular interés para los consultores:

“El primer método eficaz de despertar la atención inmediata consiste en crear ansiedad, pero en un grado mínimo, ya que el personal que es objeto de

constantes amenazas deja finalmente de prestarles. En cambio el uso de un grado mínimo de ansiedad es eficaz y susceptible de prolongarse durante un largo periodo".

(KUBR, 1995, Pág.32")

El consultor debe evaluar lo que sucederá a la organización, a los grupos y personas interesados si se hace caso omiso de las nuevas propuestas, y señalar la atención hacia estas consecuencias probablemente indeseadas. El desenlace lógico es que el consultor sugiera un medio para resolver el problema.

El segundo método se llama: proceso *de la información en dos etapas*. La idea fundamental es que la aceptación y la introducción efectiva del cambio son consecuencia de un efecto multiplicador en el flujo de información.

“Se sugiere la existencia de personas mas propensas a experimentar nuevos métodos y a ser influidas por ellos, Estos individuos llamados “aislados”, son propensos a poseer una marcada orientación técnica, a leer mucho, asistir a conferencias y viajar para conocer sobre temas que les interesan. Paradójicamente no suelen influir directamente sobre otros miembros del grupo

Existe otro grupo conocido como los “creadores de opinión” los cuales observan a la los “aislados”, si bien estos dos grupos comparten características similares, el segundo grupo no cuenta con el tiempo de experimentar y poner a prueba los

nuevos métodos con suficiente detención, pero si cuentan con una considerable influencia en el grupo de referencia

En la adopción de nuevos procedimientos parece observarse el siguiente ciclo: primero, el nuevo método es investigado, junto con otras posibilidades, por un "aislado", quien le da finalmente la preferencia a causa de la superioridad técnica demostrada. En una fase posterior, el "creador de opinión" adopta la nueva idea y finalmente se produce una reacción epidémica en la que los seguidores del creador de opinión adoptan también el nuevo método"

(KUBR, 1995, Pág.3")

Por consiguiente, cuando se desea introducir un cambio es muy conveniente exponer primero los datos técnicos del nuevo método a fin de atraer y convencer a los aislados y a los creadores de opinión que en circunstancias normales ayudaran a influir sobre los demás miembros del grupo.

Despertar interés por el cambio

Una vez que el consultor ha logrado suscitar la atención del personal, se enfrenta al problema de despertar más interés por su nueva propuesta.

Los estudios sobre los motivos para justificar la adopción del cambio muestran lo siguiente:

- 1.- Mejora el servicio
- 2.- Superioridad técnica sobre frente a las demás alternativas

3.- Motivos emocionales

4.- Motivos mixtos o inseguros.

La mayoría de las personas afirman que el proceso de cambio adoptado les brinda mayores beneficios. El consultor siempre debe facilitar amplia información en la que se indique los beneficios que reportara a todos los interesados la nueva propuesta.

Un grupo considerable se inclina por motivos técnicos al elegir el nuevo método, y otro grupo, del mismo tamaño declara estar influido por motivos emocionales(fueron influidos por amigos)

Y finalmente una pequeña minoría que se puede denominar el sector irracional, son personas que no están seguras de los motivos que los impulsaron a cambiar y que a menudo critican muy severamente los procedimientos empleados. El consultor debe comprender que esta minoría rara vez se deja convencer, que es de trato muy difícil y que en muchos casos no sabe lo que quiere.

Engendrar el deseo al cambio

Al facilitar información en apoyo de la elección de una propuesta determinada frente a otras alternativas, es necesario a casi siempre mencionar no solo los aspectos positivos del procedimiento propuesto, si no también los aspectos

negativos, como también se deberá mencionar los aspectos negativos y positivos de los procedimientos vigentes o de otras alternativas posibles.

Tras esta exposición de los elementos positivos y negativos de las propuestas, el consultor debe demostrar por que es preciso adoptar la propuesta favorecida, enumerando los benéficos que reportará , la eficacia de la nueva propuesta y, si procede, citando casos en que dicha propuesta se haya aplicado con éxito.

Acción del personal

Es necesario lograr lo antes posible de la personas afectadas por el cambio. No obstante debe formularse una advertencia en lo que atañe el modo de lograr la participación. Aparte de la asistencia a reuniones de libre discusión empleados con fines concretos, tales como la constitución de un banco de ideas para la solución de problemas concretos, no debe estimularse a los miembros del grupo a que busquen métodos propios para desempeñar sus tareas si el objetivo general es aplicar el método optimo recomendado por el consultor. Los estudios sobre esta cuestión revelan que si se permite el personal adopte sus propios métodos y luego se impone el método optimo o la solución aprobada, los miembros del grupo muestran cierta conformidad con la nueva propuesta, pero se apartan todavía significativamente de ella al seguir su propio sistema.

Dicho lo anterior, ahora sabemos la función y la secuencia que debe seguir el consultor para generar cambios de manera que las personas lo tomen y lo lleven a la práctica de manera participativa y que estos cambios perduren a través del tiempo.

2.3 TÉCNICAS PARA FACILITAR EL CAMBIO

Una vez visto las etapas de la realización del cambio y su relevancia es necesario estudiar algunas tácticas que nos pueden servir para que este propósito llegue a un buen fin.

Los consultores tienen acceso a una serie de métodos basados en las ciencias del comportamiento, con auxilio de los cuales pueden facilitar la evolución y el cambio de personas, grupos y organizaciones. Entre estos métodos figuran la dirección por objetivos, los grupos de diagnóstico, el análisis transaccional, el análisis de operaciones. La terapia de grupo, las técnicas de comunicación no verbal, el desarrollo de la organización, el uso de redes de gestión, etc. El dominio práctico en el empleo de estas técnicas es lo que distingue al consultor del teórico académico.

Desarrollo de la organización.

Es un esfuerzo planificado a nivel de toda la organización y dirigido desde arriba para modificar la eficacia y la vitalidad de la organización mediante

intervenciones planificadas en los procesos de la organización fundadas en los conocimientos aportados por las ciencias del comportamiento

Desarrollo de equipo

Se constituye un equipo directivo recurriendo a entrevistas, escalas de evaluación, discusiones etc., para facilitar a cada miembro del grupo información sobre la forma en que otras personas perciben el grupo en relación a él y como mejorar la desempeño.

Enfoque por relaciones intergrupo

Debe cubrir varios departamentos y examinarse entre si para conocer la percepción de cada uno de ellos de tal manera que se logre una comprensión.

Reuniones de enfrentamiento.

Se somete al grupo a ideas históricas y conceptuales en materia de organizaciones, la preparación de una lista de problemas importantes en la organización, la clasificación de determinados problemas en categorías, la elaboración de planes de acción para remediar problemas y la planificación de su ejecución.

Ejercicios de establecimiento de objetivos.

Los objetivos implican un intercambio de opiniones entre un individuo y su jefe de servicio sobre el contenido del trabajo del primero, a fin de establecer objetivos convenidos para un periodo determinado. Este enfoque puede emplearse para el establecimiento de objetivos en un grupo y la definición de la estructura orgánica por parte de los altos directivos que fijan los grandes objetivos generales, y de los departamentos u otras unidades de la organización, los cuales pueden ser discutidos por todos los interesados en reuniones en niveles múltiples.

2.4 TÁCTICAS PARA REALIZAR EL CAMBIO

La consecución del cambio solo puede lograrse modificando el comportamiento.

Táctica. 1 La práctica intermitente

“El comportamiento de una persona mejora mas rápida e intensamente, y los efectos de la mejora son mas duraderos, si los nuevos métodos se aplican durante periodos relativamente breves interrumpidos por numerosos periodos de descanso que si se aplican de forma continua o concentrada.”

(KUBR, 1995, Pág.39”)

Táctica 2: Repetición

Como se menciona anteriormente el comportamiento mejora constantemente con la practica intermitente hasta que se llega a un nivel máximo, alcanzado el cual es necesaria la practica continua para mantener ese nivel.

“la practica constante puede conducir finalmente a la condición conocida con el nombre de aprendizaje, en la cual rutinas y procedimientos se convierten prácticamente en reacciones automáticas.”

(KUBR, 1995, Pág.40”)

El consultor debe establecer sesiones de formación y prácticas adecuadas al introducir procedimientos nuevos.

Táctica 3: Conocimientos.

“El aprendizaje resulta más eficaz en un estado de inquietud, primero se incita la búsqueda activa de información para disminuir el grado de inquietud. En un estado cómodo se suele ser propenso a elegir una información que lo mantenga, es decir, a fortalecer los hábitos antiguos en vez de buscar caminos nuevos.

El consultor puede emplear este medio de despertar la atención haciendo referencia a los actuales procedimientos – conocidos - y demostrando que ya no son adecuados. Si el consultor introduce los procedimientos nuevos directamente, sin destruir primero las practicas arraigadas, corre el grave riesgo de que se produzcan efectos de transferencia negativos.”

(KUBR, 1995, Pág.30”)

Táctica 4. Establecimiento de objetivos.

Los objetivos deben fijarse un poco por encima de lo que cabe normalmente esperar. Un mejor comportamiento estimula asumir mas responsabilidad y crea así mayores posibilidades de realización y desarrollo. A la inversa, un bajo nivel de exigencias puede conducir a un comportamiento mediocre,, y este, a una situación de descrédito en la que imperan la desconfianza y el escepticismo.

táctica 5: Retroinformación.

El éxito en la introducción del cambio requiere que se facilite información sobre los resultados obtenidos para que las personas sujetas al proceso de cambio puedan efectuar los reajustes necesarios.

Táctica 6. Capacidad.

“Los seres humanos difieren mucho en cuanto a la capacidad de asimilar nueva información y de emprender nuevas actividades. Muchos autores han sostenido que existe un número máximo de “unidades de información” susceptibles de ser absorbidas y asimiladas cada vez por una persona. A este respecto G. W. Miller habla del número mágico de siete, para tener en cuenta las variaciones individuales. Reduciendo la información al límite inferior de la escala, esto es cinco, el consultor puede evitar que el personal menos dotado reciba más unidades de las que es capaz de asimilar, pero puede provocar cierta impaciencia entre el personal más dotado.”

(KUBR, 1995, Pág.30”)

Táctica 7: Coordinación temporal.

El cambio de actitud y el cambio subsiguiente del comportamiento, excepto en circunstancias extraordinarias, requieren tiempo. Actitudes y hábitos tardan mucho tiempo en formarse; por consiguiente hay que darles tiempo para que se transforme en otros nuevos..

Táctica 8: Pruebas

La persuasión verbal es intrínsecamente inestable y requiere el apoyo de un cambio de comportamiento. el consultor debe llevar registro de las mejoras

observadas en el comportamiento del grupo, que le sirva para apoyar el proceso de cambio.

Existe gran variedad de tácticas para el cambio incluso otras que aquí no se mencionan, sin embargo también se deben considerar otros aspectos relativos a la cultura, paradigmas e idiosincrasia de cada país o comunidad.

2.5 FACTORES AMBIENTALES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO E CAMBIO

Los consultores que tratan de promover cambios deben tener presente los factores ambientales que pueden influir su labor.

Posición del promotor del cambio ante el grupo.

“ para lograr una reacción positiva inmediata en el intento de persuadir a un grupo de aceptar el cambio, es indispensable que el promotor del mismo sea considerado digno de confianza.. El promotor del cambio no sólo debe ser un experto, sino que, si es posible, debe ser presentado y reconocido.”

(KUBR, 1995, Pág.30”)

La red de comunicación informal.

“las comunicaciones sobre cuestiones de mucho interés parecen producir cambios de actitud mayores y mas rápidos en un grupo cuando la información es oída por casualidad o se filtra a través de redes de comunicación informales que cuando se transmite por la red formal”

(KUBR, 1995, Pág.30”)

Objeciones al cambio

En general los objetantes pueden clasificarse en dos tipos de personas los “minuciosos” y los “superficiales”

Los minuciosos formulan preguntas concretas y detalladas acerca del proceso del cambio y en general son mas fáciles de influir con argumentos; los superficiales generalizan y amplían la cuestión examinada. este tipo de persona generalmente es muy difícil de convencer, pues con frecuencia se interesa más por la forma de sus objeciones que por su contenido.

La composición del auditorio por tipos de personalidad.

Mantener el control de la situación ante muchas personas es difícil, a veces la oportunidad de usar ciertos miembros del grupo para intensificar el proceso del cambio.

“Las personas que son ecuánimes, que demuestran confianza en si mismas y tienen cierto grado de autoestima parecen capaces de influir sobre otras que

carecen de estas características, de igual manera pasa con las personas mas optimistas.”

(KUBR, 1995, Pág.30”)

El consultor debe procurar granjearse la confianza de este tipo de personas señalando su atención a los resultados positivos probables.

2.6 OUTSOURCING

Otro elemento que se ha estado utilizando últimamente en las empresas es la subcontratación de servicios y se ha convertido en otra modalidad de servicio de consultoría.

“Outsourcing son los recursos externos que necesitan las empresas para poder llevar a cabo sus tareas en áreas que no requieren de tanta responsabilidad (de fácil reemplazo) pues solo se utilizan para realizar planes o tareas asignadas sin intervenir en las decisiones estratégicas.”

(LOPEZ, 2005, 18)/ **ADMINISTRATE HOY**. No. 132.)

2.6.1 PASOS DEL OUTSOURCING

Revisión y evolución preliminar del proyecto o servicio

La firma analizará y evaluará el proyecto que el cliente quiera implementar, se debe realizar un análisis de viabilidad del proyecto, este debe ajustarse con las metas y objetivos corporativos que el cliente exige en tiempo y condiciones previamente establecidos.

Verificar y analizar los antecedentes del cliente.

Cómo se encuentra el cliente con respecto a los elementos con los que cuenta, cuál es la situación que presenta, analiza riesgos y problemáticas. Se analiza si el proyecto es a corto o largo plazo para proyectar los costos, tiempos a emplear y la infraestructura necesaria.

Aceptación de los términos de referencia con el cliente.

Una vez analizada la evaluación de la empresa, se procede a la realización de un contrato de prestación de servicios profesionales que estipule y contemple las actividades a efectuar y los alcances, asimismo, se definirán los métodos y procedimientos a emplear, los resultados a entregar (material, reportes, equipos), así como el modo de cobro y pago de los honorarios, previamente establecidos, las sanciones por incumplimiento de alguna de las partes.

2.6.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE OUTSOURCING.

Como todo en la vida el outsourcing presenta ventajas y desperfectos que merecen un análisis correcto por parte de las empresas que lo ofrecen y contratan, de tal manera que le puedan sacar el mayor provecho a este servicio.

Tiempo y dinero

El trabajo se realiza en condiciones, metas y calidad que requiere el empresario, es decir con expertos en la materia.

Optimizar el tiempo de implantación y ejecución.

Los tiempos se cumplirán de acuerdo con lo estipulado en el contrato, a fin de evitar la aplicación de las sanciones señaladas en el mismo.

Supervisión directa y continua.

La supervisión por parte de la administración en las condiciones previamente indicadas. Para ello es necesario atender los puntos siguientes:

- Atender las prioridades
- Demostrar que existe experiencia y calidad en el trabajo
- Tener una visión clara de acuerdo con las metas y objetivos corporativos.

- Trabajar en armonía y “justo a tiempo”, evitando malos manejos o esfuerzos innecesarios.
- Tener una perspectiva clara de los objetivos y metas corporativas.
- Ser efectivo y de costo razonable en el desarrollo del trabajo.

En este capítulo analizamos los aspectos más relevantes del cambio, sus diferentes etapas, las tácticas que nos ayudan a catalizar y optimizar el cambio así como aquellos aspectos del ambiente que influyen de alguna manera en la aceptación o rechazo del cambio.

También estudiamos la subcontratación como una modalidad moderna de la consultoría, su proceso y sus ventajas y desventajas.

CAPÍTULO

3

CONSULTORÍA Y PROMOCIÓN

Propuesta para la promoción de servicios de
consultoría administrativa en región de Uruapan
Michoacán.

CAPÍTULO 3

CONSULTORÍA Y PROMOCIÓN

Ahora vamos a analizar la importancia de la mercadotecnia en la venta del servicio de consultoría así como las herramientas promocionales. Empezaremos por definir lo que es la mercadotecnia o marketing, la segmentación de mercado y la mezcla de marketing.

3.1 MARKETING

“Proceso social y administrativo por el que los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor de otros”

(KOTLER, 2003, Pág. 5)

“La mercadotecnia representa los esfuerzos tanto para satisfacer las necesidades del vendedor así como las carencias del comprador”

(TERRY, 1971. Pág. 741)

Como se puede ver la mercadotecnia está orientada al cliente, al producto y a las ventas y siempre con el objetivo de satisfacer las necesidades de ambas partes.

3.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

“Dividir Un mercado en grupos de compradores que tienen necesidades, características o comportamientos bien definidos, y que podrían requerir productos o

mezclas de marketing distintas.”

(KOTLER, 2003, Pág. 61)

3.2.1 SEGMENTO DE MERCADO

“Grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing.”

(KOTLER, 2003, Pág. 61)

3.2.2 DETERMINACIÓN DE MERCADOS META

“Proceso de evaluar que tan atractivo es cada segmento de mercado y escoger el o los segmentos a los que se ingresara.”

(KOTLER, 2003, Pág. 61)

3.3 MEZCLA DE MARKETING

La mezcla de marketing regularmente abarca cuatro elementos: el producto, el precio, la plaza y la promoción y es definido como:

“ El conjunto de herramientas y tácticas controlables del marketing – producto, precio, plaza y promoción-. Que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta”

(KOTLER, 2003, Pág. 63)

3.3.1 PRODUCTO

La combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.

3.3.2 PRECIO

Cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.

3.3.3 PLAZA

Las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta.

3.3.4 PROMOCIÓN.

Actividades que comunican las ventajas del producto y que convencen a los consumidores meta a comprarlo.

La división del mercado y la elección de un mercado meta son imperantes para poder establecer una mezcla de promoción efectiva que nos produzca resultados satisfactorios de ventas.

3.3.4.1 PROPÓSITOS DE LA PROMOCIÓN

Uno de los principales propósitos de la promoción es difundir información. Permitirles a los compradores potenciales enterarse de la existencia del producto, de su disponibilidad y de su precio. Otra finalidad de la promoción es

la persuasión. La competencia tan intensa entre varias industrias, lo mismo que entre empresas de una misma industria, impone una enorme presión a los programas promocionales de los vendedores.

Todos los días las empresas bombardean al mercado con miles de mensajes, con la esperanza de atraer mas compradores y crear mercados a los nuevos productos. Ante la competencia tan intensa por captar la atención del público, hasta las empresas bien establecidas en el mercado se ven obligadas a recordarles a los consumidores que su marca para que no la olviden.

3.5 MEZCLA PROMOCIONAL

La mezcla promocional es la manera en que enfocamos los esfuerzos de ventas según las necesidades de nuestro mercado meta y de acuerdo a la naturaleza de nuestro producto. También es definida como:

“Combinación Especifica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones publicas y herramientas de marketing directo que una empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing.”

(KOTLER, 2003, Pág. 470)

3.5.1 PUBLICIDAD

Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servios por un patrocinador identificado.

3.5.2 PROMOCIÓN DE VENTAS

Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

3.5.3 RELACIONES PÚBLICAS

Cultivar buenas relaciones con lo públicos diversos de una empresa, al obtener publicidad favorable, al crear una buena imagen corporativa y al manejar o bloquear los rumores, las anécdotas o los sucesos desfavorables.

3.5.4 VENTAS PERSONALES.

Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y forjar relaciones con los clientes.

3.5.5 MARKETING DIRECTO.

Comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata.

3.6 FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA DEFINICIÓN DE LA MEZCLA PROMOCIONAL

Las compañías toman en cuenta muchos factores en el momento de desarrollar su mezcla promocional.

La importancia de las diferentes herramientas promocionales varia según se trate de un mercado de consumo o industrial.

Las compañías de bienes de consumo suelen invertir sus fondos, en primer lugar, en la publicidad, seguida por la promoción de ventas, las ventas personales, y, en último lugar, las relaciones públicas. En cambio, las de bienes industriales colocan la mayor parte de su presupuesto en ventas personales, seguidas por promoción de ventas, publicidad y relaciones públicas. Por lo general, las ventas personales se utilizan mucho más cuando se trata de bienes caros y riesgosos y en mercados con pocos vendedores importantes.

Aunque la publicidad es menos determinante que la visita personal de un vendedor en el caso de los mercados industriales, aun en ellos tiene un papel importante. En efecto, esta herramienta puede crear una conciencia y un conocimiento del producto, desarrollar tendencias de ventas y dar confianza a los compradores.

De manera similar, las ventas personales pueden contribuir con mucho a los esfuerzos de venta de los bienes de consumo. Sencillamente no es cierto eso de que "los vendedores colocan los productos en los estantes y de allí los retira la publicidad". Para los bienes de consumo, un personal de ventas bien entrenado puede lograr contratos con más distribuidores para que vendan una marca en especial, convencerlos de que le otorguen mayor espacio de anaquel y alentarlos para que utilicen los exhibidores y las promociones especiales.

Estrategia de empuje VS. estrategia de atracción . La mezcla promocional cambia sustancialmente según se elija una estrategia de empuje o una de

atracción. Una estrategia de empuje requiere la utilización de una fuerza de ventas y una promoción comercial para "empujar" el producto por los canales. Los productores promueven el producto a los mayoristas, éstos lo promueven a los minoristas, y éstos, a su vez, a los consumidores.' En cambio, una estrategia de atracción exige gastar una gran cantidad de dinero en publicidad y promoción al consumidor, para crear una demanda de consumo. Esta, luego, "atrae" al producto por el canal. Si esta estrategia resulta efectiva, los consumidores pedirán el producto a sus minoristas, quienes lo pedirán a su vez de sus mayoristas, y éstos de los productores.

Ciertas compañías pequeñas de productos industriales sólo usan estrategias de empuje, y algunas compañías de mercadotecnia directa sólo usan la de atracción; pero la mayor parte de las compañías grandes utilizan ambas. Por ejemplo, Procter&Gamble usa la publicidad en los medios masivos de comunicación para atraer sus productos, y una gran fuerza de ventas, junto con promociones comerciales, para empujarlos por los canales. En años recientes, las compañías de bienes de consumo han ido disminuyendo el porcentaje de atracción de sus mezclas promocionales en favor de un mayor empuje.

(<http://www.monografias.com/trabajos/promoproductos/promoproductos.shtml>)

5.9 ESTADO DE DISPOSICIÓN ANÍMICA DE COMPRADOR

.Los efectos de las herramientas varían según los diversos estados de disposición de compra ya analizados. La publicidad, junto con las relaciones públicas, desempeñan un papel importante dentro de los estados de conciencia

y conocimiento, más que el que pueden tener las "visitas en frío" de los vendedores. En Cambio, el gusto, la preferencia y la convicción del consumidor se ven más influidos por las ventas personales, seguidas de cerca por la publicidad. Finalmente, las ventas se cierran sobre todo con visitas de vendedores y promoción de ventas. No hay duda de que, considerando su alto costo, las ventas personales deben centrarse en las últimas etapas del proceso de compra

(<http://www.monografias.com/trabajos/promoproductos/promoproductos.shtml>)

Como hemos visto en este capítulo existen una serie de posibilidades para lograr una campaña de promoción que sea efectiva, es decir que haya una concordancia armónica entre nuestro producto, nuestro mercado meta, la mezcla promocional y la las herramientas promocionales.

CAPÍTULO

4

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CONSULTORÍA

Propuesta para la promoción de servicios de
consultoría administrativa en región de Uruapan
Michoacán.

CAPITULO 4

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CONSULTORÍA

Para comprender el presente es necesario conocer el pasado. A continuación se presenta una breve recapitulación del desarrollo de la consultoría a través de la historia haciendo mención a los hechos más relevantes y a los personajes pioneros en esta labor administrativa.

3.1 DESARROLLO DE LA CONSULTORÍA EN EL MUNDO

Una vez que se da el desarrollo tecnológico de la revolución industrial comienza el estudio de la administración científica con Frederick Taylor, el cual se dedicó a la investigación de las condiciones y métodos de manufactura. Trató de resolver los problemas de eficiencia en los métodos de trabajo utilizados en las líneas de producción de Bethlehem Steel Company.

En 1914 Edwin Booz creó en Chicago una de las primeras organizaciones dedicadas a la consultoría, la cual es conocida con el nombre de Business Research Service.

Durante la posguerra la consultoría tuvo un gran auge ya que fue un elemento clave en la reconstrucción económica en los países que participaron en la segunda guerra mundial.

En 1960 surgen los grandes despachos de consultoría administrativa, los administradores empiezan a tomar un papel determinante para la prestación de servicios de consultoría, esto debido a que dichas empresas no tenían la capacidad de satisfacer las necesidades de las organizaciones cliente.

E 1975 se empezó a definir el campo de acción con el que cada profesión contribuiría a las empresas, así comenzaron a surgir diversas firmas multidisciplinarias que abarcaban de manera excelente los distintos problemas que se presentaron en las empresas.

Como podemos ver la consultoría tuvo un papel fundamental en el desarrollo económico de las naciones que hoy consideramos potencias fortaleciendo a las empresas e industrias.

3.2 LA CONSULTORÍA EN MÉXICO

La historia de la consultoría en México presenta un notable rezago en relación a la mundial, esto debido a las condiciones propias de los modelos económicos aplicados en la economía los cuales no propiciaban la competencia y la productividad como tal es el caso del modelos de sustitución de importaciones.

La Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) fundada en el 19 de abril de 1985, tiene como misión:

“Fomentar oportunidades de negocio en los mercados domésticos e internacionales en beneficio de la consultoría organizada, con base en la calidad de los servicios ofrecidos por su membresía y con el objeto de consolidar una competitiva industria del conocimiento que garantice para México la existencia de una reserva tecnológica propia”

(CNEC. 1999. Pág. 1/ **ADMINISTRATE HOY**. No. 61)

“Actualmente las empresas de consultoría en México abarcan un número considerable de los servicios que otorgan a sus clientes, desde las funciones de dirección hasta el manejo de personal. El empresario puede pedirle que resuelvan casi cualquier tipo de problema que exista en su organización, ya sea esta grande, pequeña o microempresa”

(URZUA, 2002, Pág. 8/ **ADMINISTRATE HOY**: No. 93)

3.3 LAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA EN URUAPAN.

La consultoría en Uruapan se remonta apenas unos 10 años atrás en lo referente a firmas dedicadas a áreas administrativas, anteriormente existían despachos contables que de alguna manera prestaban una asesoría administrativa a sus clientes, pero no llegaban a ofrecer una gama de servicios amplia ni contaban con los conocimientos y experiencia necesaria.

Hoy en día se cuenta con alrededor de una 12 firmas dedicadas a prestar el servicio entre otros asesores independientes. Y los servicios que ofrecen estos

abarcen todas las áreas funcionales de la empresa así como elementos especializados de vanguardia administrativa.

Es importante señalar la existencia de organismos gubernamentales que prestan también el servicio de consultoría como tal es el caso de La secretaria de Economía, CRECE, BANCOMEXT, entre otros.

CAPÍTULO

5

CASO PRÁCTICO

Propuesta para la promoción de servicios de
consultoría administrativa en región de Uruapan
Michoacán.

CAPITULO 5

CASO PRÁCTICO

5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El proceso de integración mundial es la pauta en que se desenvuelven las empresas del siglo XXI. La globalización ha terminado por poner a las unidades económicas de países y regiones, en un proceso cíclico y constante de aprendizaje. El desarrollo de nuevas formas de trabajo y de adaptación al ambiente son meros requisitos básicos para ser competitivo en un contexto que ahora es mundial y estrictamente regido por la productividad.

Sin bien esta perspectiva es exigente, lo cierto es que para las empresas mexicanas debería de haber mas oportunidades que riesgos, si bien las empresas que ya han alcanzado cierto nivel de desarrollo se adaptan a las nuevas condiciones, lo cierto es que la micro, pequeña y mediana empresa todavía esta en vías de hacerlo.

Las empresas dedicadas a prestar el servicio de consultoría, son una herramienta que se debe utilizar para proveer conocimientos, métodos y experiencia a las empresas que por si solas no la puedan obtener.

En lo referente a la situación regional, encontramos que han llegado empresas transnacionales que juegan con una gran ventaja, cuentan con certificaciones de calidad, con procesos bien definidos y una planeación estratégica a largo

plazo, y que llegan dispuestas a disputarse y comerse una buena parte del mercado. Y es aquí donde entra la disyuntiva para las empresas locales: "cambiar o morir", Los cambios deben estar basados en conocimiento y arrojar verdaderos beneficios. Las empresas que prestan el servicio consultoría aportan perspectiva, visión y formas que ya han demostrado sus eficiencia, ayudan al desarrollo de las áreas funcionales y al desarrollo de ventajas competitivas propias.

Desde otro punto de vista, la consultoría también es una excelente oportunidad de desarrollo laboral para aquellos profesionistas independientes y capaces.

Este campo de acción que es relativamente nuevo en México permite que el consultor sea un agente de cambio y desarrollo no solo de las empresas que utilizan sus servicios, sino que se vuelve el contacto que ensambla las cadenas productivas entre empresas, de tal manera que forja una base para las economías locales y regionales, lo que a la larga se refleja en mejor nivel de vida para toda una comunidad.

Por esta razón considero de gran importancia empezar a entender como es que funcionan las empresas de consultoría, en que condiciones se encuentran en la actualidad y cuales son los elementos internos y ambientales que frenan o impulsan su desarrollo en la región.

5.2 OBJETIVO GENERAL

Proponer una estrategia de promoción para las empresas que ofrecen el servicio de consultoría administrativa en la región.

5.3 OBJETIVOS PARTICULARES.

- Identificar la experiencia de las empresas de consultoría en el desarrollo de su actividad en Uruapan y la región.
- Identificar como se lleva a como la promoción del servicio del consultoría.
- Analizar la percepción de los empresarios Uruapenses sobre los beneficios de contratar un servicio de consultoría administrativa.
- Determinar que servicios se ofrecen e identificar los más solicitados.
- Determinar que garantías ofrecen las empresas de consultoría en relación a los resultados derivados de su desempeño.

5.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué es una consultoría administrativa?
- ¿Qué beneficios genera una consultoría administrativa?
- ¿cómo se realiza la promoción de una empresa consultora?
- ¿Cuál es la percepción de los empresarios Uruapenses sobre los beneficios de contratar un servicio de consultoría?

- ¿Qué garantías ofrecen las empresas de consultoría en relación al resultado de su trabajo?

5.5 METODOLOGÍA

El instrumento a utilizar para la recolección de datos será una entrevista formal a Firmas de consultoría y asesores independientes, puesto que esta herramienta permite obtener información a mayor profundidad, retroalimentación inmediata y comprender de mejor manera condiciones ambientales.

La población que se tomara en cuenta para la presente investigación esta determinada por las posibilidades físicas y de tiempo , es decir, entrevistare a Firmas y consultores independientes que estén a disposición según la información que me proporcione el directorio telefónico, Cámaras de Comercio y recomendaciones de mis maestros.

Se investigaran 4 empresas de consultoría administrativa que representa aproximadamente el 30 % de las empresas dedicadas a esta actividad en la región.

5.5.1 DISEÑO DE INSTRUMENTO

Bueno días/ tardes. Mi nombre es Fernando Carrillo soy estudiante de noveno semestre de Administración en la Universidad don Vasco y estoy realizando un trabajo de investigación sobre la consultoría en Uruapan. Le agradecería si pudiera facilitarme la siguiente información:

Nombre de la Empresa:

Nombre del consultor:

Años en el mercado:

Servicios que ofrece:

1.- ¿Cuales son las áreas en las que son mas requeridos los servicios de consultoría?

Determinar cual es la demanda más común en servicios de consultoría

2.-¿ Cual es la promoción que utiliza su empresa de consultoría, y que enfatizan ustedes como ventaja competitiva?

Analizar si la promoción presenta una armonía con el servicio y el mercado meta.

3.-¿Cual ha sido la respuesta de los posibles clientes a esa promoción?

Medir el resultado de la promoción

4.-¿ Que barreras ha identificado usted como una barrera al crecimiento de la industria de la consultoría en la localidad?

Ampliar el conocimiento sobre las variables de acuerdo a la experiencia de cada consultor.

5.- ¿Piensa usted que desconocimiento en los resultados de un trabajo de consultoría es una barrera para que lo contraten? ¿Por que?

Valorar que tanto influye la expectativa del cliente en tanto a los resultados por obtener.

6.- ¿Los resultados que exige el cliente en general son a corto, mediano o largo plazo y como complica esto para lograr cambios o mejoras en la organización?

Determinar los parámetros de tiempo es que espera el cliente el resultado del cambio.

7.- ¿Que cree que falte hacer para que se pueda desarrollarse la industria de consultoría en Uruapan?

Cerrar la entrevista y visualizar opciones de mejora

5.7 APLICACIÓN DE CASO PRÁCTICO

A continuación se presenta una breve reseña sobre los Consultores entrevistados, su firma y su experiencia...

5.7.1 MARY GUTIÉRREZ CONSULTORES.

Firma: Mary Gutiérrez Consultores

Nombre del consultor: Lic. María de Jesús Gutiérrez Prado

Profesión: Psicóloga.

Antecedentes: La Firma nace en la ciudad de Guadalajara en 1990 enfocada a dar asesoría en temas de calidad. En 1995 cambian y se enfocan a Desarrollo Humano asegurando así su permanencia y desarrollo basado también en gran medida en la lealtad y trato fraternal que se logró con los clientes.

Servicio que ofrece:

- Salud mental
- Asesoría educativa
- Consultoría de empresas
 - Capacitación y desarrollo
 - Coaching para ejecutivos.
 - Desarrollo organizacional.
 - Inteligencia Emocional
 - Formación gerencial y liderazgo.

Presentación

Mary Gutiérrez Consultores es la firma que le otorga servicios de calidad en Consultoría empresarial, Programas académicos y Salud Mental. La experiencia y la amplitud en el análisis y abordaje de cada situación han sido características esenciales de este trabajo, así como el marco ético que consolida cada intervención y la traduce en acciones concretas laborales y de vida.

Misión

Brindar un espacio de crecimiento personal que propicie el autodescubrimiento y el desarrollo de habilidades para promover un mejor desempeño laboral y una vida más armoniosa y satisfactoria

Visión

Ofrecer servicios de calidad en Consultoría, Programas Comunitarios y de Salud Mental en el país, tanto con particulares como con Instituciones públicas y privadas

Principios filosóficos

El ser humano es bueno por naturaleza, tiende a la autorrealización y pretende alcanzar un equilibrio.

La libertad no sólo es un derecho sino una obligación ineludible de la vida; misma que ejercida en un marco de responsabilidad permite adoptar una postura consciente y autocrítica de las propias acciones.

El trabajo es la oportunidad de despliegue del poder creativo del hombre, por lo que mejorarlo es darse la posibilidad de trascender.

Valores

- ❑ Respeto
- ❑ Servicio
- ❑ Responsabilidad
- ❑ Equidad
- ❑ Trabajo

Fuente: Maria de Jesús Gutiérrez Prado

Directora de "Mary Gutiérrez Consultores"

5.6.2 HERRERA Y SÁNCHEZ S.C.

Firma: Herrera y Sánchez S.C.

Nombre del consultor: Lic. Ildefonso Huante

Profesión: Licenciado en Administración

Antecedentes: 5 años de funcionar en el mercado Uruapense.

Servicio que ofrece:

- Consultoría :
 - Fiscal
 - Contable
 - Administrativa
 - Mercadológica

*Fuente: Lic. Ildefonso Huante
Herrera y Sánchez S.C.*

5.6.3 GRUPO EMPRESA.

Firma: GRUPO EMPRESA

Nombre del consultor: Lic. Laura Nunila Ramírez Samano.

Profesión: Licenciada en Administración.

Antecedentes: Nace en la ciudad de Uruapan en 1999, gracias al trabajo y a los buenos resultados rápidamente se extienden a Morelia, para hoy abarcar Michoacán y Guerrero. Dentro de su experiencia han trabajado con:

- ❑ Grupo Britania
- ❑ Grupo Marves
- ❑ Monar
- ❑ Parque Nacional
- ❑ Presidencia Nacional de Uruapan
- ❑ Instituto tecnológico de Uruapan
- ❑ Instituto Don Vasco.

Servicio que ofrece:

- ❑ Consultoría en:
 - Finanzas
 - Manejo de Personal
 - Estrategias de Mercadotecnia
 - .Auditoria Administrativa
 - Rediseño de programas
 - Gestión ante órganos gubernamentales

- Sistemas de aseguramiento de la Calidad.

Fuente: Lic. Laura Nunila Ramírez Samano.

GRUPO EMPRESA

5.6.4 FERNANDO SALVADOR RAZO, ASESOR INDEPENDIENTE.

Firma: Fernando Salvador Razo, asesor independiente.

Nombre del consultor: Ing. Fernando Salvador Razo.

Profesión: Ingeniero Civil.

Antecedentes: 7 años de experiencia como consultor independiente en la ciudad de Uruapan.

- Egresado del Instituto Tecnológico de Morelia de Ingeniero Industrial en Siderurgia
- Miembro de la primera generación de maestrías
- Experiencia laboral en empresas como.
 - Tubos de Acero de México
 - Grupo Industrial MKS
 - Artifibras
 - Industrial Papelera
- Evaluador del premio nacional de calidad
- Miembro de la ASQ (Sociedad Americana para la Calidad)
- actualmente funge como director de la Cámara de Comercio de la ciudad de Uruapan.

Algunas empresas locales a las que ha asesorado son:

- Casa de cambio Majapara
- Hospital Regional de Uruapan
- Nature Sunshine
- Comité Directivo Estatal del Partido Acción Nacional.
- Global Frut
- Mexfrench
- Comisión Federal de Electricidad

Servicio que ofrece:

- Consultoría :
 - Asesoría en Sistemas de Calidad.
 - Desarrollo Humano
 - Planeación estratégica.

Fuente: Ing. Fernando Salvador Razo

5.7 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Una vez aplicadas las entrevistas se obtuvieron los siguientes resultados que analizamos en los siguientes puntos:

1. Las áreas que son más solicitadas por las empresas Uruapenses y de la región son a las empresas que prestan el servicio de consultoría son:
 - i. Capacitación y desarrollo de personal.
 - ii. Calidad
 - iii. Mercadotecnia
 - iv. Asesoría Fiscal y Contable.
 - v. Planeación estratégica.

2. La promoción que utilizan las firmas de consultoría está basada en las relaciones públicas en su gran mayoría y en menor cantidad las ventas personales, la publicidad se limita a tarjetas de presentación, anuncios externos en las propias instalaciones y tarjetas electrónicas. La promoción de ventas no se utiliza ya que ésta puede afectar la imagen de la calidad del propio servicio.

La recomendación de boca en boca significa la principal forma en que los consultores conocen a sus clientes.

3. En general los entrevistados comentaron estar satisfechos con su estrategia promocional, pero se omitió en todo caso como medían y controlaban los resultados de la misma.

También se debe contemplar que por cuestiones de imagen era muy difícil que contestaran de forma negativa.

4. Las principales limitantes que han encontrado en su experiencia como barrera al desarrollo de la consultoría son.

- El empresario no desea arriesgarse
- Piensan que el costo es demasiado alto, o que es un gasto innecesario.
- El empresario considera que el lo puede hacer sin necesidad de un agente externo.
- Malinchismo. Se tiene el prejuicio de que el consultor local no cuenta con una visión amplia o suficiente.
- Malas experiencia con asesorías anteriores

5. El desconocimiento por parte de los empresarios de los resultados de la consultoría en este caso si es una barrera, ya que se desconocen diversos servicios que se ofrecen, además se incluye la complejidad de medir sus resultados, es decir, para la implantación de un sistema de calidad o en la elaboración de un plan estratégico, los parámetros de media son mas claros y fáciles de medir por lo que la firma de consultoría se compromete a dar resultados concretos; pero en el caso de una conferencia es muy difícil medir el impacto de la misma.

6. El cliente acude al consultor por que tiene un problema y necesita resolverlo al corto plazo, sin embargo existen problemas que requieren de un lapso mayor de tiempo en su tratamiento y es tarea del consultor concientizar al cliente de esta situación.

7. Las opciones que dan las firmas para desarrollar de mejor manera esta rama de desarrollo profesional son:
 - ❑ Las firmas deben presentar planes de trabajo que se comprometan directamente con los resultados.
 - ❑ Mayor difusión gubernamental sobre los recursos que existen para el desarrollo de las empresas.
 - ❑ Profesionalizar las actividades
 - ❑ Mayor difusión de las propias firmas.
 - ❑ Ofrecer otras gamas de servicios.
 - ❑ Buscar ser versátil y adaptable a cada cliente.

CONCLUSIONES.

A lo largo de esta investigación se logró una visión de la profesión de consultor, de su desarrollo y de la comercialización de sus servicios desde un punto de vista teórico general y desde la particularidad del ejercicio de la profesión en la región. Se determinaron y analizaron los elementos relevantes que influyen en la comercialización del servicio así como aspectos propios de la cultura empresarial.

La mayoría de los expertos entrevistados aceptaron que existe cierto sentimiento de incertidumbre del cliente que contrata un servicio de consultoría por primera vez. Sin embargo también es importante señalar que este es producto de la ignorancia y que no representa gran obstáculo para el consultor lidiar con el ya que como se mencionó anteriormente, la tendencia es que se conoce generalmente a los clientes por medio de una recomendación, de tal manera que éste ya cuenta con un antecedente favorable sobre el servicio que puede recibir.

Las Firmas deben ser capaces de dar resultados en el corto plazo, deben ser capaces de medir objetivamente esos resultados y además dada su posición de experiencia y conocimiento deberán hacer entender al cliente si existe un problema de fondo que requiere mayor tiempo de trabajo antes de dar resultados.

Dentro de los factores que consideraron los consultores como barrera al desarrollo de la consultoría, la actitud de las firmas con respecto a la promoción de sus servicios destaca de las demás, ya que el enfoque mayoritariamente a las relaciones públicas si te crea una cartera de empresas con las que puedes trabajar, pero hace muy lenta la universalización del servicio.

Otro hallazgo que es de llamar la atención, es el mercado donde los consultores pretenden colocar sus productos, ya que este es muy angosto en la región. Y es que la mayoría de las firmas ofrecen servicios para empresas de medianas y grandes, olvidando que la gran mayoría de las empresas en la región son micro y pequeñas.

Cabe mencionar que este estudio no está completo ya que falta estudiar la otra cara de la moneda, es decir al cliente. Todavía es necesario determinar cuales son las necesidades específicas de cada sector productivo y cual ha sido su experiencia con las empresas que ofrecen los servicios de consultoría administrativa.

PROPUESTA

- Las Firmas consultoras deben elaborar programas y servicios que se adapten a las necesidades de la micro y pequeña empresa, de tal manera que aumenten el tamaño del mercado, además de beneficiar de esta manera a esta población que en su mayoría carece de una administración profesional. Una manera de lograr este cometido son cursos de alcance general.

- Se deben encausar los esfuerzos de promoción en mayor magnitud a las ventas personales. Elaborar herramientas tales como tarjetas electrónicas y cartas de presentación, que incluyan información curricular de trabajos anteriores, así como la forma de solicitar información de resultados a clientes anteriores del consultor.

- Los contratos que se elaboren deberán estar en términos de resultados y tiempo, es decir, establecer resultados parciales por lapso de tiempo, en los que en cada etapa se pueda hacer una valoración del trabajo y tomar decisiones sobre continuar y finiquitar el trabajo de consultoría. De esta manera se puede disminuir el miedo al fracaso.

- Buscar una organización local de todas las firmas con el fin de asegurar un mínimo de calidad, así como la organización de eventos que acerquen a las empresas consultoras con sus clientes potenciales.

BIBLIOGRAFÍA.

KUBR Milan. La consultoría de empresas: guía de profesión, Limusa 1995.

SCHEIN Edgar H. Consultoría de procesos. México. Ed. SITESA 1988.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS. Guías de consultoría de administración. 1997

KOONTZ Harold. Administración.. Mc Graw Hill. 1985

TERRY George. Principios de Administración. México. CECOSA. 1992

ADMINISTRATE HOY: No. 93. Enero del 2002. Plan estratégico de consultoría. Montes Barreto Ramón.

ADMINISTRATE HOY. No. 92. Diciembre del 2001. las 9 "p" de la consultoría. Monte Barreto Ramón.

ADMINISTRATE HOY. No. 61. Mayo de 1999. Consultoría Profesional. Fleitman Jack.

EMPRENEDORES. No. 75. Consultoría: Un camino para explorar por el empresario de hoy. Urzua Vega David.

EMPRENEDORES. No. 78. La Consultoría: Un camino para resolver problemas. Urzua Vega David.

ADMINISTRATE HOY. No. 132. Outsourcing. Alternativa en los negocios. Andrés López Ramírez y Erick Ríos Delgado.

GUERRERO Fuentes Emilio. Difusión y aceptación de la consultoría administrativa en la pequeña y media empresa. México. Tesis UNAM. 1978.

KOTLER, P. et Al. : Dirección de Marketing, Octava Edición, GrawHill, 2003,

<http://www.monografias.com/trabajos/promoproductos/promoproductos.shtml>

<http://www.nafin.com/portalf/>