

2



DESARROLLO
DE UN **S**ERVICIO DE
CONSULTORÍA DE
GESTIÓN **E**MPRESARIAL

ARQ. DAISY ARANGUIZ DÍAZ VELIS
ARQ. CLORIS CABALLERO RODRÍGUEZ



INTRODUCCIÓN

El rol a desempeñar por el Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET) de Villa Clara, Cuba, está indisolublemente ligado a propiciar el desarrollo y la innovación tecnológica en el sector empresarial estatal del territorio y, para ello, debe brindar servicios de consultoría de manera flexible y proactiva que garanticen una respuesta efectiva a las demandas del mercado, así como la satisfacción con los resultados alcanzados. La insuficiencia organizativa demostrada en el servicio de consultaría, que dificulta obtener servicios de mayor valor agregado, más abarcadores e integradores, que impulsen de manera significativa los procesos de cambio empresariales constituyen el problema científico a resolver.

El presente trabajo tiene como objetivo general contribuir al ordenamiento, estandarización y mejoramiento constante de los servicios de consultaría ofertados por el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Villa Clara Y brinda, como resultado final, un procedimiento para la realización de servicio. Éste sirve de sustento fundamental al sistema de gestión de la calidad que se encuentra en fase de diseño y contribuye decisivamente a conservar clientes y elevar el impacto de la actividad de interfase.

DESARROLLO

CONTEXTO DE APLICACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO.

Cuba es una isla enclavada en el Golfo de Méjico y perteneciente a las Antillas Mayores. Villa Clara se constituyó como provincia en 1976 según la última división político-administrativa. Con una población de 811 671 habitantes, es la quinta más poblada del país, y posee un índice de urbanización del 76%. Está situada en el centro de la isla, limitando al norte con el Océano Atlántico, al sur con las provincias de Cienfuegos y Sancti Spíritus, con las que también limita por el este, sudeste y sudoeste y hacia el oeste con Matanzas. Cuenta con 13 municipios, el de mayor densidad poblacional es Santa Clara con 444,7 habitantes por kilómetros cuadrados, siendo su municipio cabecera. (Perfil Provincial, Villa Clara, 2007).

Su territorio abarca el espacio que ocupaban tres regiones históricas surgidas desde los tiempos coloniales, Remedios, Sagua la Grande y Villa Clara, propiamente dicha. Posee una extensión territorial de 8662.4 km², incluidos 719,2 de cayos adyacentes lo que la ubica en el quinto lugar por extensión entre las 14 provincias del territorio nacional, su extensión representa el 7,8 % del área total del país.

Para una provincia como Villa Clara, el progreso que se ha alcanzado en la ciencia y la técnica, y su utilización en beneficio del progreso económico y social del territorio, constituyen una muestra evidente de lo que ha acaecido en esta esfera en cerca de 45 años de Revolución. En este sentido son instituciones emblemáticas el Centro de Biotecnología de las Plantas y el de Bioactivos Químicos, el Instituto Nacional de Investigación

de Vitroplantas de Santo Domingo, la Estación Provincial de Investigaciones de la Caña de Azúcar y otros dedicados a alcanzar resultados favorables para la producción y los servicios en beneficio de los villaclareños y de todos los cubanos. Además brindan un gran aporte en la investigación y el desarrollo científico los centros de Educación Superior como la Universidad Central, en un amplio espectro de temas; el Instituto Superior Pedagógico, en la esfera educacional; el Instituto Superior de Ciencias Médicas, en la medicina y la Facultad de Cultura Física, en el campo del deporte y la educación física.

Figura 1: Mapa de la provincia de Villa Clara



Fuente: Perfil Provincial. Villa Clara. 2007

La Delegación Provincial del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) rectora, fiscaliza, orienta y gestiona todos los temas de su competencia, y se destaca en el país por sus resultados sostenidos que la hacen merecedora de distinciones y reconocimientos en los últimos 5 años. El Centro de Información y Gestión Tecnológica de Villa Clara (CIGET), forma parte de la Delegación Territorial del CITMA en la provincia, y se subordina al Sistema de Dirección vertical del Instituto Nacional de Documentación e Información Científico Tecnológica (IDICT). (En <http://idict.villaclara.cu/>).

Se inauguró el 4 de mayo del 2000 a partir del Centro Multisectorial de Información Científica y Técnica que existía desde 1977. Es una entidad de interfase entre las organizaciones de producción de bienes y servicios y de investigación-desarrollo por lo que brinda servicios de gestión de información, gestión tecnológica, innovación y propiedad industrial. Contribuye a viabilizar la planificación estratégica y la toma de decisiones de las empresas y sectores priorizados del territorio con su amplia gama de servicios y productos de valor agregado, ante las exigencias de un mundo cada vez más competitivo.

Para el desempeño de sus funciones el Centro de Información y Gestión Tecnológica cuenta con especialistas que conforman tres grupos de trabajo: Gestión de Información, Gestión Empresarial y la sección de la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial.

El mismo declara como su **MISIÓN**: "Satisfacer las necesidades en Villa Clara, de resultados de la ciencia vinculados a la información, la tecnología, el conocimiento y el medio ambiente, mediante la prestación de servicios científico-tecnológicos, con una adecuada actualización y de acuerdo con la especificidad de cada cliente".

ARQ. DAISY ARANGUIZ DÍAZ VELIS
ARQ. CLORIS CABALLERO RODRÍGUEZ

Y su aspiración o **VISIÓN** para el periodo 2007-2009 es: “Somos la organización líder en la región central de Cuba en la prestación de servicios científico-tecnológicos en información y consultorías integrales. Contamos con una estructura integradora, capacidades tecnológicas requeridas y capital humano altamente calificado”.

ALGUNAS REFLEXIONES TEÓRICAS SOBRE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA GERENCIAL

Las consultorías gerenciales ejercen en la actualidad una poderosa influencia sobre la forma como operan las empresas y funcionan las dependencias gubernamentales. Las nuevas situaciones han puesto en crisis los paradigmas que durante décadas han prevalecido sobre los enfoques gerenciales. Peter Drucker, el más connotado gurú del management contemporáneo ha dicho: “Desde mediados de los setenta, lo que conocíamos sobre administración ya no nos sirve... En el futuro inmediato, los gerentes tendrán que ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como aprenden las cosas nuevas que tienen que hacer...” (citado por Codina, 2002).

La celeridad en los cambios del entorno también afecta a los enfoques gerenciales –algunos poco difundidos— sobre los que han generado múltiples ofertas de servicios de consultoría. Ante este nivel de incertidumbre en el medio empresarial y de insatisfacción por parte de los especialistas en temas gerenciales --sobre las limitaciones de los conocimientos y experiencias acumulados para dar respuesta a las nuevas situaciones (a veces algo exagerados para “vender” algún “nuevo enfoque”)--, se han multiplicado las demandas y ofertas de servicios de consultoría en el mundo.

Los empresarios sienten que esta es la vía más efectiva para apropiarse y poner en práctica rápidamente enfoques y tecnologías que les ayuden a producir los cambios necesarios. “Los consultores son el puente entre las escuelas de administración de empresas y el mundo empresarial, son los que transfieren nuevas ideas del mundo académico al comercial”

DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE CONSULTORÍA

Schein (1990) define la consultoría en la esfera gerencial de la siguiente forma: “Servicio de ayuda prestado por un colaborador profesional independiente (consultor) a una organización (cliente) que solicita su apoyo para: identificar problemas, proponer sugerencias para su solución, y mejorar su desempeño. Proceso que facilita el aprendizaje y el cambio de la organización cliente.

“El objetivo de un proceso de consultoría rara vez consiste en mantener el *statu quo*. Facilitar el cambio es la razón de ser de la consultoría...” Las relaciones entre el consultor y la organización-cliente son relaciones voluntarias, colaborativas y transitorias que se establecen con base en un contrato (convenio), no necesariamente escrito. El consultor actúa como consejero o asesor profesional y ayuda a la gerencia, pero no la sustituye, no tiene autoridad para tomar decisiones, ni para “dirigir” la organización. Actúa como facilitador o promotor de cambios, pero no es un “mago” que aporta remedios milagrosos. La responsabilidad de la gerencia es intransferible, su apoyo y disposición para el cambio es decisivo. El consultor es un formador, su servicio es una inversión con sentido de futuro. También aporta experiencias que acumula en otras organiza-

ciones y vincula la teoría con la práctica. Suministra nuevos conocimientos y habilidades para la solución de problemas, así como un nuevo enfoque para la implementación e introducción del cambio.

MODELOS DE CONSULTORÍA EN LA ESFERA GERENCIAL

Schein identifica tres modelos de consultoría en la esfera gerencial: la adquisición de un servicio de “experto”, el modelo “médico-paciente”, y la “consultoría de procesos”. En la adquisición de un servicio de “experto”, el cliente ha definido cuál es el problema, qué tipo de ayuda requiere y a quién debe acudir para obtenerla.

Las condiciones para que este modelo funcione con eficacia son: que el cliente haya diagnosticado correctamente el problema, tenga identificada plenamente la capacidad del consultor para proporcionar una asesoría experimentada, pueda expresar en forma correcta el problema y la clase de experto, o de información, que debe obtenerse y considere y acepte las consecuencias potenciales de obtener la información o el servicio.

El modelo “médico-paciente” es una variante del modelo de “experto”, pero en este caso se le pide al consultor que haga un diagnóstico y que recomiende el tipo de información y experiencia que solucionarán el problema. En este caso, el cliente experimenta cierto malestar u observa síntomas insatisfactorios, pero no sabe en realidad qué es lo que anda mal, ni cómo arreglarlo.

En la “consultoría de procesos” (CP), el consultor realiza un conjunto de actividades que ayudan al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación de la organización. El consultor procura dar al cliente una idea sobre lo que ocurre a su alrededor, en su interior, y entre él y otras personas o entidades. Con base en ello, ayuda al cliente a decidir qué debe hacer para mejorar la situación. El consultor que se guía por el modelo CP comienza con ideas muy diferentes sobre la naturaleza del sistema del cliente y las metas del proceso de consultoría. La premisa fundamental de la CP es que “el problema es del cliente y seguirá siéndolo a lo largo de todo el proceso de consultoría”. “Es su problema, pero le ayudaré a resolverlo” es el enfoque del consultor.

Su papel es más como facilitador que como experto. Consecuente con esto, el cliente es el que “hace” el diagnóstico de “su problema” y participa activamente en la preparación de las recomendaciones y en su implementación en la práctica. Así se ayuda de manera significativa a crear nuevas capacidades empresariales para explotar y mantener la solución propuesta con independencia del modelo que se utilice, los consultores pueden ser “externos” a la organización, que es el caso más generalizado cuando se desea aplicar enfoques o técnicas muy recientes sobre los cuales la organización no cuenta con especialistas, o internos, cuando se utilizan directivos o especialistas de la propia organización. Las ventajas más sobresalientes del consultor externo son su visión global y externa a la organización, no condicionada por su propia dinámica y las circunstancias que la rodean, contar con conocimientos profesionales especializados y actualizados y experiencias acumuladas en ámbitos concretos de actividad, y que logran incrementar la capacidad de trabajo concentrada en un área y un tiempo determinados. Por ello, las aportaciones de consultores externos son fundamentales para la resolución de problemas o la implantación de nuevos objetivos en las organizaciones y son grandes facilitadores del cambio organizacional. Sin embargo desconoce las características propias de la empresa cliente y sus personas, no conoce la estructura, la cultura organizacional, los sistemas de trabajo y tipo de negocio.

Por otra parte, según Rasaam (1992), los consultores tienen que:

- Comprender la cultura de la empresa.
- Utilizar los talentos internos.
- No imponer sus métodos y valores.
- Saber orientarse.
- Descubrir cómo funciona la empresa.
- Describir cuáles son sus reglas informales.
- Identificar quiénes son los que influyen.
- Conocer cómo funciona el negocio.
- Establecer confianza rápidamente.
- Ayudar a formular preguntas y a generar soluciones.

CARACTERIZACIÓN DE LA CONSULTORÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL PERTENECIENTE AL CENTRO DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN TECNOLÓGICA DE VILLA CLARA, CUBA.

En nuestro país también se ha impuesto la necesidad de contar con expertos externos a la entidad que faciliten la adopción de diferentes paradigmas de gestión, sobre todo a partir de la aplicación del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, ya que a partir de la aprobación del expediente comienza la etapa de rediseño creativo de la empresa y la adopción más efectiva de enfoques como la dirección estratégica, la mercadotecnia, la gestión ambiental, de la calidad, los recursos humanos, la innovación tecnológica, entre otros. Así han surgido y desarrollado diferentes tipos de consultoría en gestión empresarial dentro de cada ministerio y en particular en los centros de educación superior y entidades de interfase del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). Sin embargo, se puede apuntar como una generalidad de las experiencias cubanas la utilización de un equipo mixto, integrado por consultores internos y externos, en el que estos últimos se ocupan del diseño del programa de consultoría, del entrenamiento de los consultores internos y de actuar como facilitadores en las dinámicas grupales y en la integración de informaciones de diferente procedencia, además de transmitir experiencias de otras organizaciones, conocidas por trabajos anteriores, por intercambios con otros consultores, por la bibliografía especializada o por su actividad académica.

Una problemática general en este ámbito está dada por la falta de disponibilidad de enfoques gerenciales endógenos y la poca divulgación de los resultados prácticos exitosos en este esfuerzo por implementar nuevos enfoques y técnicas gerenciales al ámbito empresarial cubano. En particular, existe una estructuración de grupos consultores sobre esta temática pertenecientes a los Centros de Información y Gestión Tecnológica que hay en cada provincia con excepción de Ciudad Habana, los que se encuentran subordinados al Instituto de Información Científica Tecnológica (IDICT) del CITMA. En estos centros también existen capacidades de hacer vinculados a la gestión de la información. Los mismos reconocen como su misión contribuir de manera eficaz a impulsar el desarrollo empresarial mediante el desarrollo de la actividad de interfase.

Por ello desarrollan servicios de consultoría y cuentan con grupos de trabajo interdisciplinarios que han ido desarrollando sus propias competencias, metodologías y herramientas de acuerdo con la demanda de cada territorio.

Hoy es aspiración común desarrollar servicios integrados de alto valor agregado que impulsen con efectividad demostrada los procesos de cambio empresariales y trabajar en la estandarización y mejora continua.

PROCEDIMIENTO GENERAL DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL CON ENFOQUE DE PROCESO Y ORIENTADO AL CLIENTE.

El procedimiento general que aquí mostramos ha sido diseñado por el equipo consultor del CIGET VC y se aplica desde el 2004 con probada efectividad. En éste se definen etapas y fases generales que han contribuido a alcanzar los resultados deseados por la organización (Anexo 1):

1. Contar con un equipo más competente, que comparte sus conocimientos y actualiza sistemáticamente su formación tanto por vías formales como informales.
2. Mejorar la satisfacción del cliente, expresados en el 100% de fidelización de clientes significativos y en el incremento de la calidad percibida.
3. Ofertar y comercializar servicios de consultoría integrados en el 100% de los casos, lo que implica la entrega de resultados de alto valor agregado que utilizan la información, la propiedad industrial y las tecnologías TIC.
4. Incremento anual de nuevos y mejorados servicios susceptibles de protección como derechos de autor.

A continuación describiremos brevemente cada etapa:

Identificación de la demanda:

El negocio puede ser identificado de manera reactiva, cuando el cliente solicita formal (vía escrita) o informalmente (vía oral) un servicio o producto para satisfacer una necesidad o, de manera proactiva, cuando un actor del sistema (consultor) detecta una posible oportunidad de negocios aunque no sea de su competencia y consta de las siguientes fases:

- Detección de la oportunidad potencial.
- Designación de jefe de proyecto y grupo de trabajo.
- Evaluación del negocio potencial. (diagnóstico preliminar)

Diseño y planificación del servicio:

Una vez evaluado y caracterizado el cliente y su demanda real, y aceptada esta demanda por el o los proveedores del servicio o producto, se procede al diseño del mismo.

Agrupamos las siguientes fases:

- Designación del jefe de proyecto y equipo de proyecto real.
- Determinación de objetivo, resultado y alcance final del proyecto.
- Análisis de tareas, recursos y capacidades demandadas.
- Realización de árbol de objetivos, desglose de tareas, precedencias, recursos y capacidades, duración, condiciones críticas. Etapas y resultados parciales e Indicadores de impacto
- Obtención de aprobación por expertos del grupo consultor

La primera fase a ejecutar es la definición de la composición y gerencia del equipo de proyecto y es esencial en la calidad de los resultados finales previstos. Generalmente, se asume a partir del análisis de una matriz de decisión de acuerdo con los nuevos datos que ofrece el diagnóstico preliminar, teniendo en cuenta el peso relativo que tienen los recursos humanos de cada grupo (gestión tecnológica, información, propiedad industrial e informática) en la solución del problema empresarial, aunque también se consideran los recursos financieros y/o tecnológicos.

Resulta vital la selección del equipo de proyecto, el cual debe poseer las competencias técnicas individuales requeridas para solucionar el problema identificado, pero a su vez debe tener competencias grupales que les permitan trabajar con efectividad como equipo de alto rendimiento, tomar decisiones colegiadas, compartir la información y el conocimiento.

La figura esencial para el éxito es el jefe de proyecto, quien deberá ejercer el liderazgo participativo. Entre sus competencias se destacan la habilidad para planificar, organizar y controlar, el poder negociador, la facilidad para comunicarse y solucionar conflictos, el poder de integración, capacidad para motivar y educar, ser agente de cambio y ser proactivo, flexible y dinámico. Es en esta etapa donde se define la forma que adoptará el servicio, teniendo en cuenta el tipo y complejidad del o los problemas identificados, el nivel de desarrollo del cliente, el tipo de negocio y característica del mercado, la cultura organizacional, los recursos tecnológicos, humanos y financieros disponibles, entre tres factores.

Muy importante resulta identificar el punto de abandono de la negociación durante la presentación de la oferta y el contrato, o sea debe concurrirse al punto de concertación con el cliente teniendo claro los márgenes permisibles de cada etapa.

Proceso de negociación del SCT:

Consta de las siguientes fases:

- Elaboración y presentación de la oferta.
- Elaboración presentación del contrato.

La no aceptación por el cliente implica modificación de la etapa anterior (diseño), modificación de la etapa actual (negociación) o abandono. Si las anteriores etapas se han hecho de manera correcta se debe culminar con el acuerdo entre las partes y se da continuación al paso siguiente. Es muy importante destacar que, hasta este momento, se está trabajando a riesgo, es decir, se está invirtiendo tiempo, conocimientos y esfuerzo sin garantías formales. En la negociación, tiene carácter obligatorio la participación activa del jefe de proyecto como experto en el problema empresarial identificado de mayor nivel. Se recomienda que, además, el grupo negociador sea integrado por un especialista comercial y otro miembro del equipo de trabajo.

Ejecución del servicio CT:

Esta es la etapa ejecutiva, en ésta se realizan las etapas previstas y se alcanzan los resultados parciales y finales planificados. Resulta muy recomendable programar el proyecto utilizando una herramienta automatizada, en nuestro caso se utiliza el Microsoft Project. En ésta se elabora la memoria del proyecto, permitiendo la transformación del conocimiento tácito en explícito, lo que constituye patrimonio del centro.

Forman parte de estas memorias los documentos de trabajo, la bibliografía consultada, el informe técnico sobre estado del arte, el aval de la sesión científica sobre el nuevo o mejorado servicio, se registran los procedimientos a utilizar y estandarizan y automatizan herramientas. El jefe de proyecto debe elaborar reportes mensuales contentivos de: estado el proyecto, valoración cualitativa y cuantitativa del trabajo realizado por los consultores y reporte de gastos de materiales. Además se elabora, presenta y evalúa el preinforme técnico, que se discute y colegia ante el Jefe de Grupo.

Aunque las metodologías y herramientas empleadas por cada equipo constituyen un *know how* individual y/o colectivo, y la forma que en cada caso se organice y ejecute es propio de cada servicio y contexto. Existen pasos a cumplimentar en todas las consultorías como lo son: la actualización del estado del arte a partir de consultas a Internet, bibliografía impresa disponible en revistas, libros y otros, revisión de tesis de maestrías y doctorados, consulta bases de datos y análisis de patentes sin son pertinentes, así como la adecuación de las metodologías y herramientas y la impartición de capacitación a miembros de la empresa.

Uno de los grandes errores que se cometen en el servicio de consultoría tradicional es que una vez que comienza la ejecución del contrato y hasta su ejecución definitiva no se realiza vigilancia comercial, o sea no se captura, registra, analiza y difunde información relevante que implique afectación a las etapas, alcance y resultados previstos, lo que en proyectos largos y complejos, donde los resultados finales dependen esencialmente de resultados parciales anteriores puede comprometerse decisivamente la calidad del servicio.

Conclusión del servicio CT:

Se elabora, presenta y aprueba el informe técnico final, se realiza el cobro de los servicios y se evalúa el nivel de satisfacción alcanzado por el cliente. Generalmente se recomienda presentar el informe final mediante acto formal ante el consejo de dirección de la entidad-cliente, con participación del equipo consultor y representación de la dirección de la entidad oferente en este caso el CIGET de VC.

Supervisión y ajuste del servicio CT:

Incluye el Monitoreo y control sistemático y la Evaluación y retroalimentación final:

El primero permite adecuar o ajustar el proyecto durante su ejecución, garantizando la coherencia interna del equipo de proyecto, y la estrecha vinculación entre la demanda y la oferta.

Es esencial que el sistema de información logre con efectividad este objetivo y capture los datos necesarios para conocer la satisfacción del cliente con los parámetros de calidad que se le ofrecen, que debe de manera ágil mantener actualizada la información de comercial que permita adaptar y modificar el servicio durante su prestación (medidas correctivas).

El segundo se ocupa de evaluar el impacto alcanzado, al comparar el estado de los indicadores y variables antes y después de la ejecución del servicio y se mantiene asesoramiento durante las primeras etapas de implantación y explotación de cada SCT, velando por la efectividad de las capacidades creadas en la empresa para administrar y mantener cada propuesta.

CONCLUSIONES

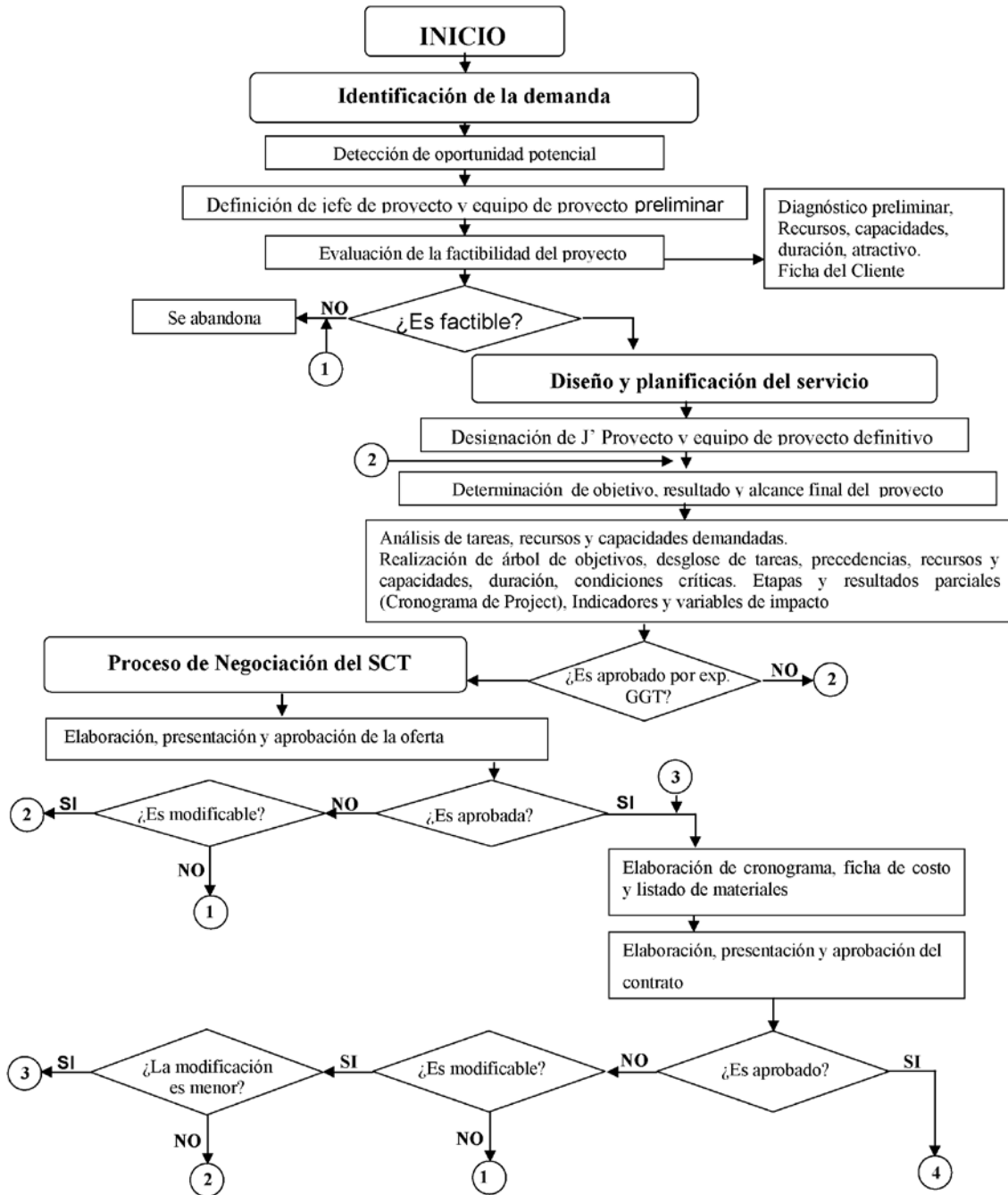
La aplicación y mejora sistemática de este procedimiento desde el 2005 en el Grupo de Gestión Tecnológica ha permitido fidelizar clientes de alto impacto económico y social, con el consiguiente aumento del reconocimiento y diferenciación de los servicios de consultoría brindados; aumentar los niveles de demanda; mejorar el prestigio y profesionalidad percibida por nuestros clientes y mejorar sustancialmente la actividad de interfase. Éste es coherente con las aspiraciones de nuestro grupo y centro y se inserta en las metas del Sistema IDICT y el CITMA en Villa Clara.

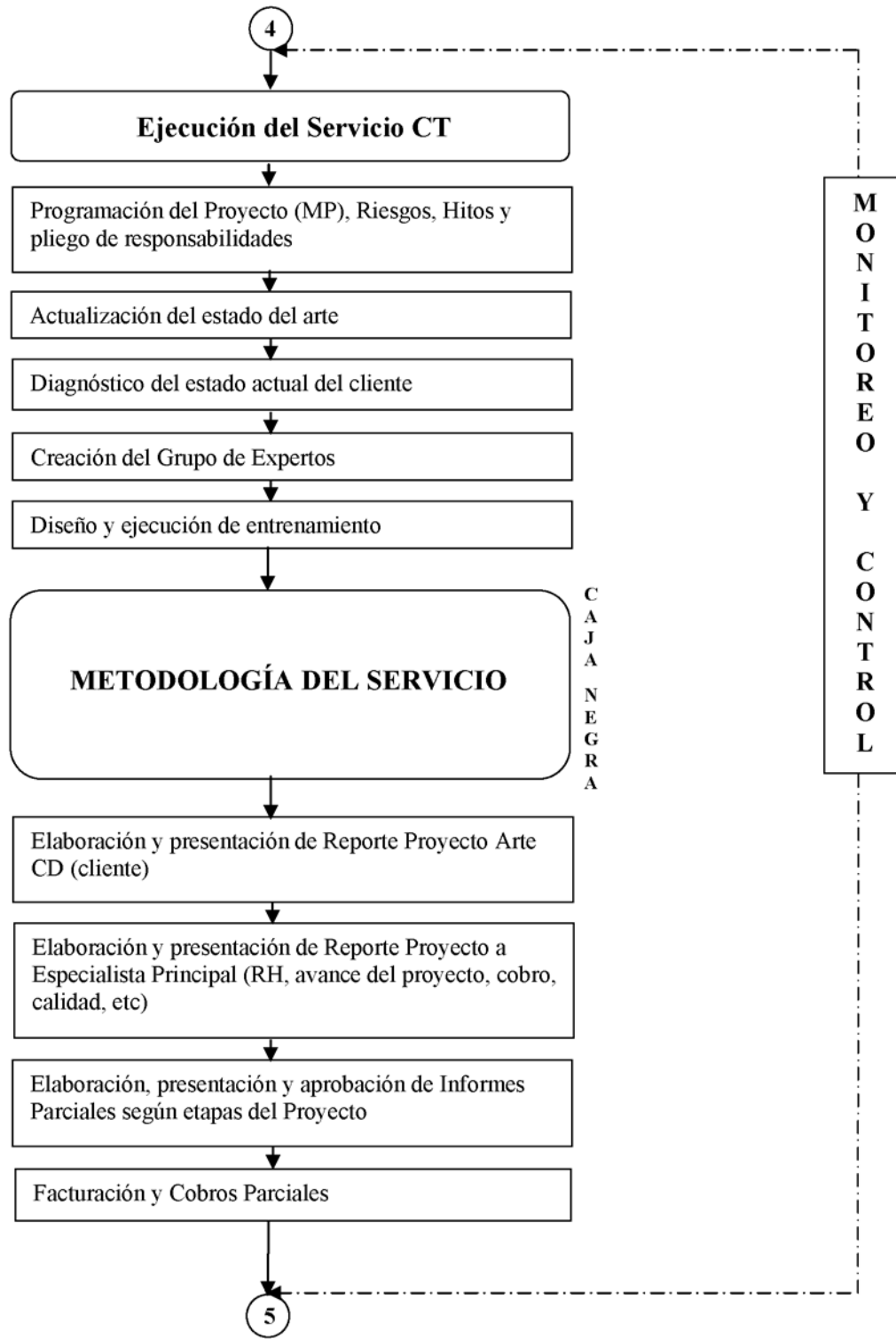
Sin embargo contar con él y aplicarlo no es absoluta garantía de calidad, exige inevitablemente la gestión de las competencias individuales y grupales del equipo consultor y su líder, la organización y gestión efectiva de los proyectos y la clarificación de las estrategias competitivas. Si las empresas, líderes y directivos perciben la honestidad y compromiso de nuestra palabra y accionar se produce “un matrimonio para toda la vida”, ya que confían en que la solución a sus problemas será de solución conjunta y adecuada a sus necesidades.

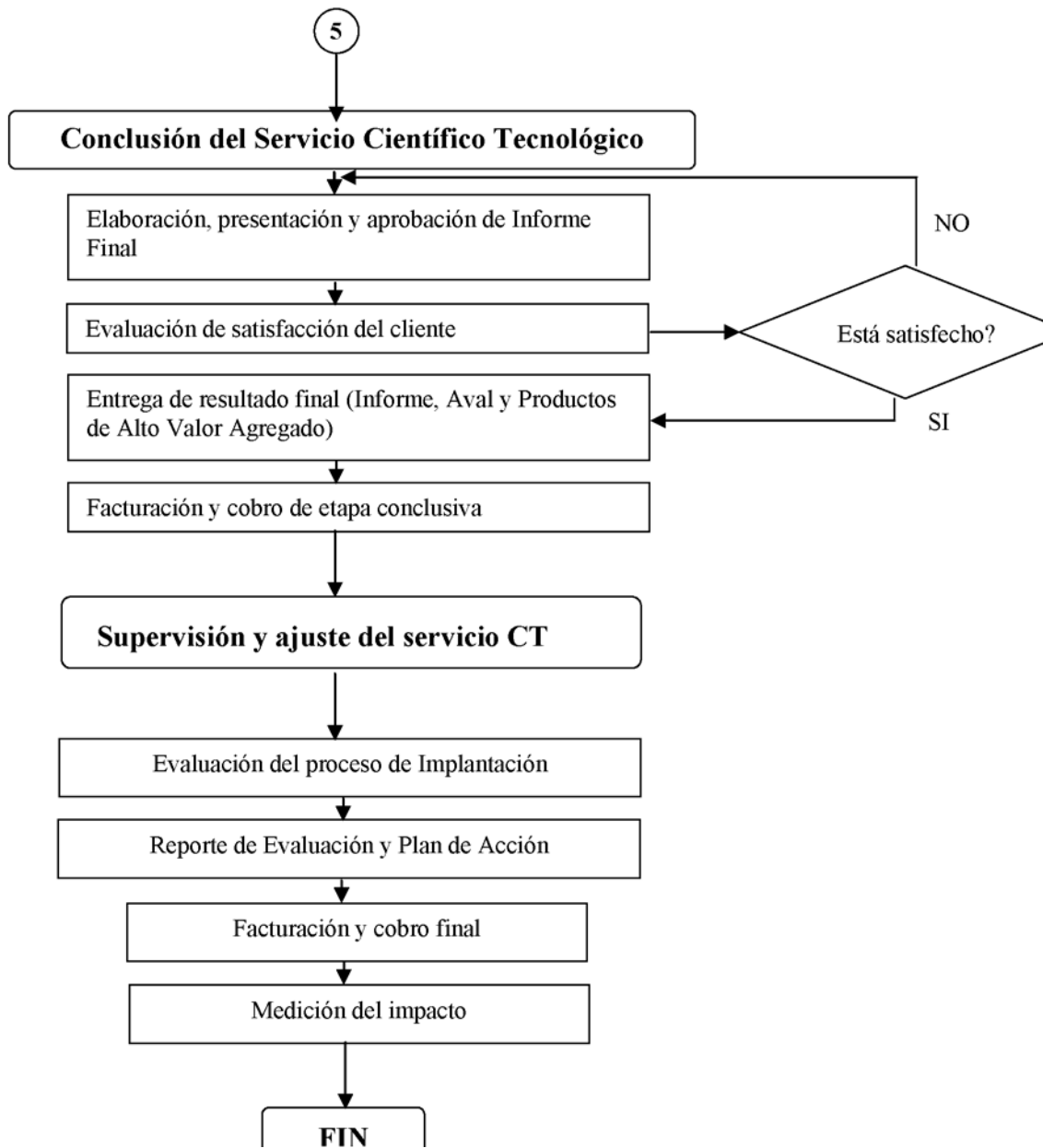
En muchas ocasiones las empresas no saben realmente cual es el problema, o no tienen experiencias anteriores con consultores de procesos y creen que solo es responsabilidad del consultor la solución “mágica a sus dificultades”. Convencer, formar, comprometer, movilizar, requiere tiempo y perseverancia y por eso mantener los clientes, y seleccionarlos a partir de sus complejidades e impactos en la sociedad resultan vitales para aumentar la credibilidad de las metodologías y herramientas, procedimientos y formas de actuar.

A pesar de que en nuestro país existe la tendencia a cubrir los mercados territoriales, o sea en dependencia de la ubicación geográfica de la Consultoría se atienden las demandas del mismo territorio, los resultados alcanzados nos han permitido escalar al mercado de la Ciudad Habana, capital de Cuba, donde el nivel de competencia es mucho mayor y trabajar con clientes de gran importancia económica como una empresa mixta de capital español y un empresa exportadora e importadora de la rama química, ambas del Ministerio de la Industria Básica.

Anexo #1: Flujograma de proceso de consultoría empresarial







BIBLIOGRAFÍA

- Codina, Alexis (2002): Introducción de la Consultoría de Procesos en Cuba. Enfoques y herramientas principales. Ponencia presentada al Primer Congreso Internacional de Consultores-CONSULT 2002, La Habana, 4-6 de noviembre del 2002.
- Filippo, Giuseppe (2006): Tipos de Consultoría Empresarial. Consultoría Estratégica. Visitado en 2005 en <http://nextwave.universia.net>
- Juárez Hernández, Orthón (2005): Consultoría. Definición. Utilización de Servicios Especializados Externos por parte de la Pequeña y Mediana Empresa. Visitado en el 2005 en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/consulpyme.htm>.
- Krynsk, Marcelo (2004): Consultoría en Coaching Ontológico. Hacia una multimedia colectiva. Visitado en 2006 en <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/concoon.htm>.
- La consultoría: necesidad e importancia en el contexto actual. Compendio informativo digital. Centro de Información y Gestión Tecnológica Villa Clara, Cuba. 2005.
- Perfil Provincial, Villa Clara. Producto Multimedia. Editado por el Centro de Información y Gestión Tecnológica. ISBN 978-959-234-067-1
- Rassam, C.; Dates D. (1992). El Mundo de la Consultoría Gerencial. Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Schein, E.; (1990). Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional. Volumen 1., Segunda Edición, Addison-Wesley, Argentina.
- Schein, E.; (1990). Consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores. Volumen 2, Addison-Wesley, Argentina.
- Servicios Especializados de Consultoría. Visitado en el 2005 en <http://www.drpcconsultores.com/html/consultoriaDRPyBCP.htm>
- Yunén, Carlos (2006): Introducción de la consultoría de procesos en Cuba. Enfoques y herramientas principales. Visitado en 2006 en <http://www.cgmeta.com/consultoriagerencial.pdf>.

