



**PLAN ESTRATEGICO EN EMPRESA PROPIA
ANGEL M .CANIZALES CONSULTORES**

PROYECTO DE GRADO

ISABELLA CANIZALES ARISTIZABAL

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MERCADERO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
SANTIAGO DE CALI**

2015

CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| 1. RESUMEN..... | 3 |
| 2. PALABRAS CLAVES..... | 5 |
| 3. Marco teórico..... | 7 |
| 4. Plan estratégico Ángel M. Canizales Consultores..... | 9 |
| 5.Descripción del negocio..... | 12 |
| 6. Análisis de la situación..... | 15 |
| 6.1Análisis DOFA..... | 16 |
| 6.2 Análisis CINCO FUERZAS DE PORTER..... | 18 |
| 7. Estrategias..... | 20 |
| 8. Medidas tomadas..... | 22 |
| 9. Importancia de la consultoría en pymes..... | 24 |
| 10. Bibliografía..... | 28 |

RESUMEN

Para comenzar se realizó un reconocimiento de la empresa, su organización, estructura, para después proceder a hacer un análisis de la empresa tanto interno como externo por medio de herramientas de investigación y planeación estratégica como lo es el DOFA y las CINCO FUERZAS DE PORTHER. Con la ayuda de estas herramientas y con base a los objetivos de la empresa se plantearon unas estrategias, como también tácticas a realizar en corto y largo plazo.

En el transcurso del proyecto de grado se implementaron y desarrollaron algunas estrategias, entre ellas la más destacada fue la creación de una nueva unidad de negocios llamada CSI (Canizales Seguros Integrales), la cual fue lanzada en el mes de marzo.

Este proyecto llevó a concluir la gran importancia que tiene la consultoría de empresa en Colombia por su naturaleza de las pymes, quienes son más del 80% de las empresas en Colombia y generan la mayor cantidad de trabajo en ella, lo que lleva a ser un gran mercado para la consultoría de empresa.

ABSTRACT

To start I did a recognition of the company took place, organization, structure, and then proceeding to make an analysis of internal and external company through research tools and strategic planning such as the SWOT and Five Forces of Porter. With the help of these tools and based on the objectives of the company strategies as well as tactics to make short and long term were raised.

In the course of graduation project they were implemented and developed some strategies including the most prominent was the creation of a new business unit called; CSI (Comprehensive Insurance Canizales), which was launched in March.

This project led to conclude the great importance of consulting company in Colombia by nature of SMEs who are more than 80% of companies in Colombia and generate more work on it, which leads to be a great market consulting company.

PALABRAS CLAVES

1. **EMPRESA DE SERVICIOS:** aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades a cambio de un precio. Pueden ser públicas o privadas.

2. **EMPRESA DE CONSULTORÍA:** la definición de la consultoría de empresas la podemos enmarcar de la siguiente manera: es un servicio al cual los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda o asesoría en la solución de diversos problemas, y en la implantación de procesos de mejora continúa.

El objetivo fundamental de la consultoría profesional es proporcionar recomendaciones viables e implantar medidas apropiadas para aumentar la productividad y la competitividad de las empresas.

3. **ESTRATEGIA:** es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.

4. **PLAN ESTRATEGICO:** El análisis estratégico es una guía para tomar decisiones, el cual define como usar los recursos actuales, partiendo de las condiciones específicas de un entorno en constante cambio, con el propósito claro de cumplir una serie de objetivos a corto o largo plazo. (Anónimo).

KEYWORDS

1. BUSINESS SERVICES: those which are designed to provide an activity that people need to satisfy their needs in exchange for a price. They can be public or private.

2. CONSULTING COMPANY: The definition of management consulting we can frame as follows: is a service which owners, business leaders and public officials can appeal if they feel the need for help or advice in solving various problems and the implementation of continuous improvement processes.
The main objective of the consultancy is to provide viable professional recommendations and implement appropriate measures to enhance the productivity and competitiveness of undertakings.

3. STRATEGY: Strategy is a plan to run a business. A strategy consists of a series of planned actions that help make decisions and achieve the best possible results. The strategy aims to achieve a goal in a pattern of action.
A strategy comprises a series of tactics that are specific for one or more objectives.

3. STRATEGIC PLAN: The strategic analysis is a guide for making decisions which defines how to use existing resources , based on the specific conditions of a constantly changing environment with the clear intention to comply with a series of short- and long-term

MARCO TEORICO

¿Qué es un plan estratégico?

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. El objetivo de este es trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión. Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados) (Anónimo).

Se plantea la misión y la visión que son la descripción del propósito de ser de la existencia de una empresa u organización y el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Después se realizará una descripción del negocio, del modelo de negocio y de quienes componen la empresa como clientes internos y clientes externos, para después con la ayuda de dos herramientas plantear una serie de estrategias y recomendaciones a seguir. Las herramientas a utilizar son las siguientes:

-Entorno específico (Cinco fuerzas de Porter)

Modelo que sirve para analizar la estructura de lo que Porter denominó “sectores industriales”, que resulta de agrupar para fines de estudio a las empresas que compiten entre sí produciendo y/o comercializando productos o servicios iguales o similares. Uno de los postulados de este modelo es que en el entorno de la organización existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

- Análisis integral: DOFA

Integra la investigación interna y externa de una empresa y de donde nace la creación de estrategias basadas en las fortalezas. Un análisis DOFA es la “metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.”

Para finalizar se plantean una serie de estrategias y recomendaciones a seguir, una estrategia que se define como conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.

PLAN ESTRATEGICO ANGEL M. CANIZALES CONSULTORES



Misión: Sembrar confianza comercial proporcionando a partir del alto conocimiento financiero, administrativo, tributario, jurídico y contables con la ayuda de un grupo interdisciplinario de profesionales con gran nivel en los diferentes temas y de herramientas practicas adaptadas a cada empresa.

Valores de la organización: Queremos ofrecer el mejor servicio de consultoría empresarial en el sector industrial, financiero, comercial, respondiendo a las necesidades particulares de cada empresa soportado en principios de calidad y transparencia.

Visión: ser reconocida en la región como una empresa de consultoría financiera, por su alta calidad en el servicio y el éxito de los proyectos desarrollados, donde sus clientes confíen plenamente en la calidad y transparencia de cada propósito.

Objetivos:

El objetivo de Ángel M. Canizales Consultores es proyectarse en el suroccidente colombiano como una empresa de consultoría empresarial confiable, en la cual pequeñas y medianas empresas puedan encontrar en ella un apoyo; siendo la empresa con mayores casos exitosos.

Además, se buscará aumentar las unidades de negocio de la firma y enfocarse en servicios complementarios como lo son los seguros y los planes de negocio en temas de mercadeo y publicidad en las cuales a las pequeñas y medianas empresas se les dificulta entrar.

Descripción de la consultoría de empresa

“La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda práctica. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo.” (Milan, 2008, pág. 8)

La consultoría empresarial es una herramienta a la cual recurren cada vez más empresas que desean mejorar o mantener su posición competitiva en el mercado; recurriendo a estas para adquirir una perspectiva amplia de su mercado; buscando un cambio mejorable dentro de una institución.

Algunas de las mejores empresas de consultoría a nivel internacional son: PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu Limited , entre otras.

Necesidades por la cual una empresa recurre a una consultoría empresarial:

A continuación nombraré las principales razones por la cual una empresa recurre a una consultoría empresarial:

- **Guiamiento** de regulaciones gubernamentales.
- Desorganización empresarial.
- Control y mejoramiento de los estados financieros.
- Auditoría y Servicios de Riesgo Empresarial.
- Asesoría Financiera (como lo son impuestos).
- Reestructuración empresarial

EN COLOMBIA ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL SON:

-Consultoría Colombiana S. A. es una empresa de ingeniería con presencia nacional e internacional durante más de cuarenta (40) años. Somos expertos en la realización de estudios, planificación, diseños, estructuración, desarrollo, valoración, supervisión y gerencia integral de proyectos. Hemos ejecutado más de mil proyectos con los más altos estándares de calidad y cumplimiento.

Generamos valor agregado en las soluciones que entregamos a nuestros clientes del sector público y privado, contando para ello con un equipo humano multidisciplinario y altamente calificado, y aplicando un proceso permanente de innovación tecnológica y actualización de conocimiento técnico.

-Suárez Consultoría Empresarial

Somos Suárez Consultoría. Una firma interdisciplinaria, compuesta por abogados, administradores, economistas, psicólogos y contadores. Nos dedicamos a brindar consultoría empresarial integral y personalizada en diferentes áreas de negocio. Damos seguridad a las empresas, a sus dueños y a sus familias (Suarez Consultoria).

DESCRIPCION DEL NEGOCIO ANGEL M. CANIZALES CONSULTORES



Qué es Canizales Consultores:

Es una empresa de servicios de consultoría en análisis y gestión para la reorganización empresarial de pequeñas y medianas empresas, con énfasis en la parte financiera, mediante la estructuración de esquemas de carácter privados y judiciales que tiendan a su estabilización.

En el desarrollo de su objetivo pretende articular las relaciones externas e internas de la empresa que faciliten su cometido.

Apoya su gestión en el primer carácter en su experiencia desde 1980 en la participación directa en el sector financiero privado y en el segundo, en su calidad de auxiliar de la justicia como Promotor y Liquidador de la SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES de Colombia desde el año 2.000.

Opera en una oficina ubicada en el centro de la ciudad de Cali, en el área de negocios, dotada con los elementos logísticos y tecnológicos necesarios que facilitan su misión.

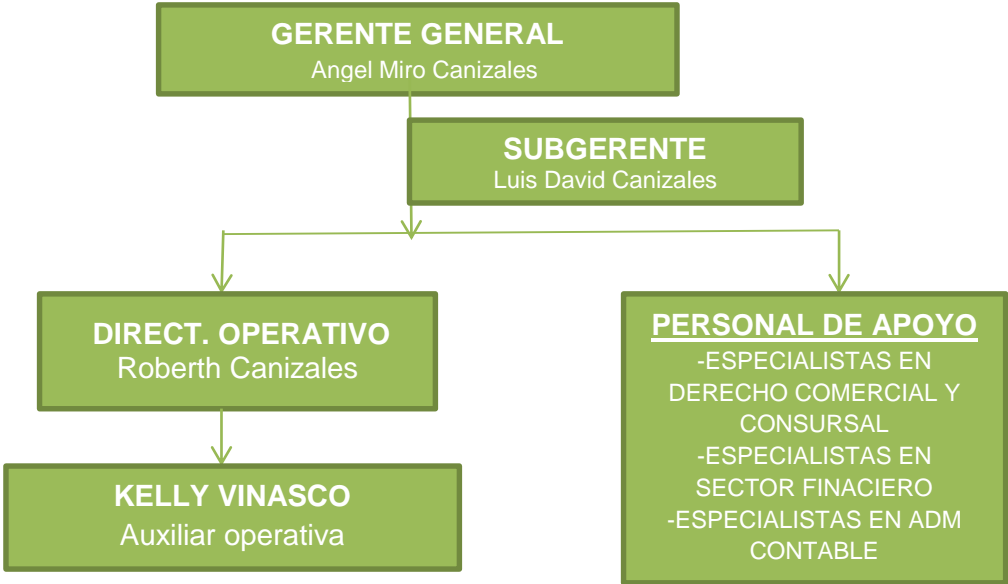
Integra para su gestión en forma directa e indirecta, pero bajo su responsabilidad, en la parte interna personal de apoyo en aspectos administrativos y logísticos y en la parte externa en calidad de asociados profesionales especializados en las áreas de derecho comercial, concursal y financiero, además de firmas especializadas en temas contables, revisoría fiscal y auditoría.

Ha atendido en su historial más de 200 casos, que estructurados en un perfil particular para cada empresa, le han permitido adquirir en una disciplina de permanente actualización, desarrollar la experticia necesaria para la mejor prestación de sus servicios.

En su particular actuación involucra actuaciones de claro contenido humano y social como marca distintiva.

Está integrado por un grupo interdisciplinario de profesionales de alto nivel en los diferentes temas empresariales, con amplia experiencia en cargos de dirección e investigación y desarrollo, en los sectores real y financiero. El grupo cuenta con modelos y herramientas necesarios para la orientación de la gestión empresarial, con énfasis en pequeñas y medianas empresas con el objetivo de determinar la situación en la que se encuentran las compañías, mediante diagnósticos integrales que permiten visualizar su estado en su contexto general.

CLIENTE INTERNO:



Organigrama

ANGEL M. CANIZALES CONSULTORES ofrece servicios de consultoría a empresas de los sectores industrial, financiero, comercial, servicios y solidario, con utilización de herramientas prácticas y adaptadas a cada empresa en particular, que responden a las necesidades básicas de gestión.

Se garantiza la prestación de un servicio eficaz de un grupo humano con profundo compromiso social soportado en principios de calidad y transparencia.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Régimen de insolvencia empresarial

Especializados en: Ley 1116 de 2006

El Régimen de Insolvencia Empresarial Colombiano:

- Acuerdos de Reorganización.
- Procesos de liquidación Judicial
- Procesos de insolvencia transfronteriza
- Tránsito de legislación de procesos en curso: concordatos,
- Liquidaciones obligatorias y procesos de restructuración.
- Acuerdos Privados.
- Validación judicial de acuerdos extrajudiciales de reorganización

Servicios financieros

- Diagnostico financiero
- Reestructuración financiera
- Presupuestos
- Evaluación de proyectos
- Valoración de empresas
- Registro de marcas y patentes
- Estructuración de proyectos de inversión
- Reestructuración de deuda
- Gestiones de apalancamiento financiero
- Constitución de patrimonios

Servicios tributarios

- Planeación tributaria
- Elaboración y revisión de declaraciones de Renta
- Solicitud de devolución de saldos a favor – DIAN

Servicios contables:

- Revisoría Fiscal
- Auditoría Externa
- Auditoría Tributaria
- Suministro de la información financiera a la Superintendencia de Sociedades

Servicios Jurídicos

- Estudio de títulos
- Constitución de sociedades
- Reformas estatutarias
- Conciliación y arbitraje
- Representación en Juntas Directivas

Ambiente Laboral:

Mediante una pequeña conversación se entrevistó al cliente interno, preguntándole por el ambiente laboral, en el cual se manifestó trabajar bajo unas condiciones óptimas de trabajo. Es permitido trabajar con música de bajo volumen.

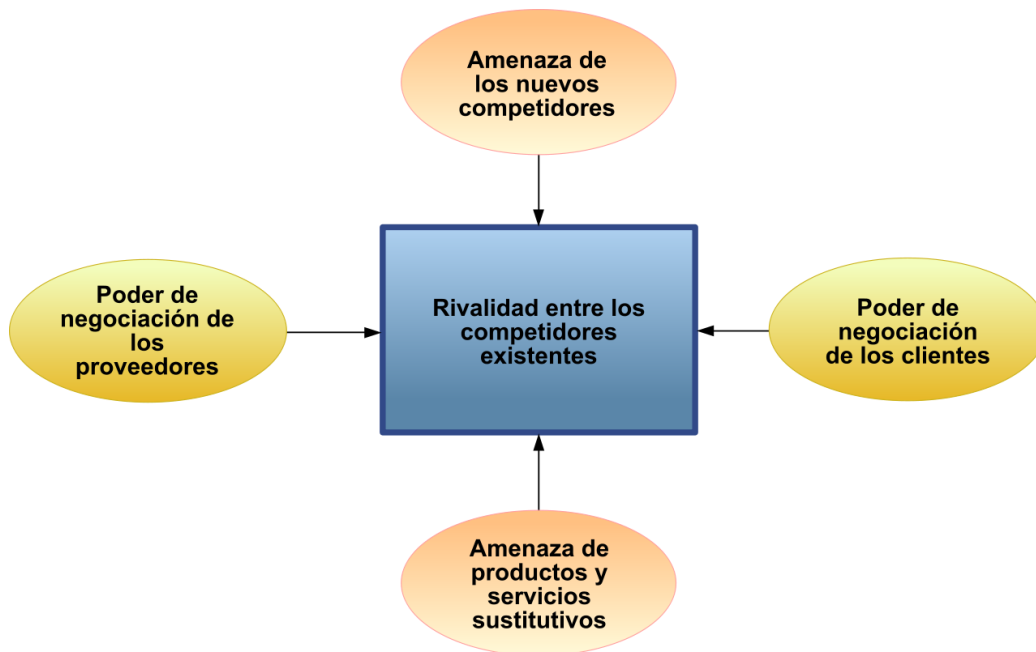
PLANEACION ESTRATÉGICA

ANÁLISIS DOFA

| DEBILIDADES | OPORTUNIDADES |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- La disponibilidad del personal experto externo es limitada, pues como se mencionó antes no es de planta.- La limitada capacidad de campo de acción en zonas no aledañas a la ciudad y la región.- Capacidad limitada al conocimiento de actualizaciones de las leyes que intervienen directamente en las unidades de negocio donde la firma asiste profesionalmente. | <ul style="list-style-type: none">-Falta de conocimiento de las medianas y pequeñas empresas en temas específicos que requieran consulta externa.-La falta de conocimiento de las empresas y los empresarios al contratar los créditos financieros en cuanto a tasas y plazos, lo que conlleva a posibles crisis; campo de acción de la firma.-Constantes conferencias y debates que se realizan en las cámaras de comercio del Valle, permiten que se hablen respecto estos temas y surjan posibles oportunidades de negocio para la firma. En estas conferencias participan activa y /o pasivamente algunos integrantes del grupo de trabajo.-La muy buena relación con los altos directivos de los bancos, hacen que ellos mismos, referencien a la firma posibles oportunidades de asesoramiento.-Con la aparición de las NIFF, es decir la nueva legislación contable de Colombia, surgen múltiples alternativas de aparición y acción de la empresa, ya que se requiere para tal fin, capacitaciones y desarrollos en cuanto al tema; de igual forma, campo de acción para la organización. |

| FORTALEZAS | AMENAZAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> -Experiencia por más de diez años en el sector con resultados exitosos en todos los casos. - Reconocimiento en la región por el trabajo honesto y de calidad que ofrece. -Ubicación adecuada y estratégica en el centro de Cali. -Material tecnológico adecuado para la presentación. -Herramientas financieras propias para el manejo y desarrollo de las asesorías. -Personal altamente calificado y capacitado para la atención de clientes, que se distinguen en su mayoría por ser profesionales de alta calidad. -La sede principal, cuenta con todos los sistemas de apoyo necesarios para la elaboración de videoconferencias, proyecciones en pantalla gigante, escritos en vidrio, sistemas de comunicación multi- extensión, entre otras. -El paso por el sector de Dirección Bancaria de algunos de sus integrantes y en principal de su director, permite obtener destrezas y habilidades para la negociación de acuerdos, referidos a temas de estructuración de pasivos y por ende de las empresas como tal. | <ul style="list-style-type: none"> -Servicios complementarios (Competencia directa e indirecta). -Diferentes cambios gubernamentales que puedan interrumpir en proceso de reestructuración de la empresa -La constante aparición de profesionales de alto rendimiento, con conocimientos en temas específicos competentes a las principales unidades de negocio de la firma. |

CINCO FUERZAS DE PORTER



F1: AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES.

La amenaza es media-alta, ya que la barrera de entrada a este mercado es libre, más existen ciertas regulaciones gubernamentales para entrar al mercado.

F2: AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTIVOS.

Como es evidente en el mercado cada vez se están capacitando en temas específicos muchos profesionales capaces de suplir nuestro servicio; es una amenaza presente en cada uno de los servicios ofrecidos por la firma.

F3: PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEDORES.

Por la naturaleza del bien no se puede identificar claramente los proveedores del servicio, más se debe tener en cuenta que para ofrecer un servicio de calidad se debe estar a la vanguardia de las normas impuestas por la Superintendencia de Sociedades. Además, se debe tener en cuenta los cambios en el mercado que se presentan.

F4: PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES.

La cantidad de posibles clientes es amplia, ya que como lo hemos mencionado anteriormente las pymes generan el mayor número de empresas constituidas en el país, de las cuales la mayoría son empresas familiares. Lo que también se debe tener en cuenta es que por regla general estas empresas buscan una consultoría porque se presentan en un momento delicado económicamente lo que hace más difícil el pago del servicio prestado por la firma.

ESTRATEGIAS:

ESTRATEGIAS DE COMUNICACION

1. Como principal interés de cualquier empresa de atraer nuevos clientes, la firma Ángel M. Canizales Consultores busca generar voz a voz en la región suroccidente colombiana; gracias a la buena labor realizada en los casos obtenidos. Esto se genera partiendo de la buena eficacia de los trabajos realizados y reconocidos por sus clientes actuales

2. Implementar mecanismos de comunicación como lo son página web y redes sociales tales como Facebook que ayuden a la difusión de la empresa y a educar a los posibles clientes de la importancia de la consultoría externa para el mejoramiento continuo.

3. Crear mayor número de conferencias en cámaras de comercio y algunas sedes de la DIAN, para el esparcimiento del conocimiento específico de temas en los que se especializa la firma y que son de gran importancia para la región, como es la ley 1116 de 2006; ley de insolvencia y reestructuración, manejada por la Súper intendencia de Sociedades y principal unidad de negocio de Ángel M. Canizales consultores.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

1. Con ánimo de poder atender con mayor calidez en su servicio la firma Ángel M. Canizales buscara expandir la planta física buscando la capacidad de abarcar nuevos clientes y servicios en un mismo lugar; buscara ampliar y modificar su entorno físico proporcionando mejor un entorno físico, evocando la propuesta de valor de la empresa.

2. Gracias a la gran acogida que ha tenido la empresa, se buscara implementar nuevas unidades de negocios como lo son lo seguros y el manejo de fondos de inversión y pensiones voluntarias.

ESTRATEGIAS DIRIGIDAS AL CLIENTE INTERNO

1. Capacitar al talento humano de la firma con programas actuales constantemente para estar a la vanguardia de los requisitos del mercado y están requiriendo en gobierno colombiano.

2. Encargar a la auxiliar operativa, de generar constantemente nexos con firmas que apoyen a las PYMES, para fines de comunicación de beneficios que otorgan las asesorías y especialmente la acogencia a leyes que el gobierno ofrece y de las cuales muchos desconocen.

3. Integrar a la operación, más personas de planta que permitan manejar los temas de mayor afluencia en la firma. Que estén en función de la firma y trabajen para los clientes de ella de manera constante y oportuna.

MEDIDAS TOMADAS

En el transcurso de proyecto de grado se fueron desarrollando y creando nuevas acciones para el mejoramiento de la empresa con lo cual se pudo desarrollar:

1. El lanzamiento del nuevo servicio ofrecido por la firma como servicio complementario: el manejo de seguros, de fondos de inversión y pensiones voluntarias.



Nuevo proyecto. CSI , Canizales Seguros Integrales LTDA ; ofrece seguros de hogar, vida, vehiculo, Pyme y mipyme, Salud, SOATS, manejo de fondos de inversion y pensiones. Bajo el mandejo del Subgerente (Luis David Canizales). Se comenzó a ofrecer el servicio desde el mes de marzo con una muy buena acogida en el mercado. Una nueva unidad de negocio con proyecciones y una gran visión hacia el futuro.

2. Con el ánimo de ofrecer un excelente servicio se buscó mejorar y ambientar el ambiente de la oficina, adecuándola con mejores instalaciones más amables y acordes con el servicio.



Oficina del director corporativo

Se agregó una sala de juntas con capacidad para diez personas con la última tecnología para presentación de proyectos; como estrategia se situaron golosinas en el centro de la mesa al alcance de todos para que en cualquier momento pueda adquirirlo esto se implementó con el ánimo de que en momento de angustia se pueda bajar el nivel con las golosinas.



IMPORTANCIA DE LA CONSULTORIA EN MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS.

En Colombia el 90% de las empresas son medianas y pequeñas empresas que por lo general su origen nace de la unión de conocimientos y fuerzas de los integrantes de una familia, es decir que las pymes son negocios familiares, que a su vez brota con ciertos vacíos en algunos conocimientos financieros y legales. Es aquí donde nace y se requiere la consultoría externa como un servicio profesional para ayudar a los directivos de las organizaciones para identificar, definir y así alcanzar sus objetivos.

| Tipo de empresa | Planta de personal | Activos totales en salarios mínimos mensuales vigentes |
|-----------------|--------------------|--|
| Mediana | 51-200 | 5.001-15.000 |
| Pequeña | 11-50 | 501-5.000 |
| Microempresa | Hasta 10 | Inferior a 500 |

Fuente: Ley 905 de 2004. Gobierno Nacional, República de Colombia.

Clasificación según en Colombia del tamaño de las empresas

Las Pyme mantienen su comportamiento en Colombia, como en la mayoría de los países de la región. En 2004 representaban el 96% de las empresas del país, generaban el 66% del empleo industrial, realizaban el 25% de las exportaciones no tradicionales y pagaban el 50% de los salarios, de acuerdo con los datos del Ministerio de Desarrollo (Velásquez, 2004). Para 2005, la Pyme colombiana representó alrededor del 97% de los establecimientos, casi una tercera parte de la producción y de las exportaciones no tradicionales y un 57% del empleo industrial, así como un 70% del empleo total (Garzón, 2005).

Su distribución en diferentes áreas se concentra en el comercio, con un 54,66%, servicios con un 31,60%, industria con un 12,22% y otros con un 1,52% (Giraldo, 2007).

En cuanto a los sectores que impactan, se puede ver en la [Fig. 3](#) el predominio de los servicios, seguido del comercio, la industria y, finalmente, el sector agropecuario.

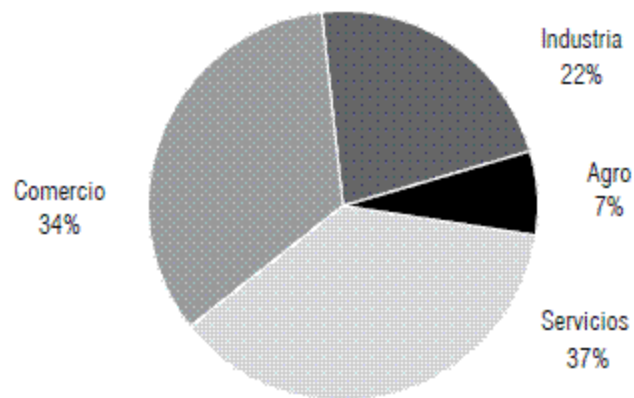


FIGURA 3. Sectores de las Pyme en Colombia. Fuente: Fundes (2003).

Con respecto a su ubicación geográfica, se concentra la mitad en Bogotá, seguida de Medellín y Cali, como se aprecia en la figura.

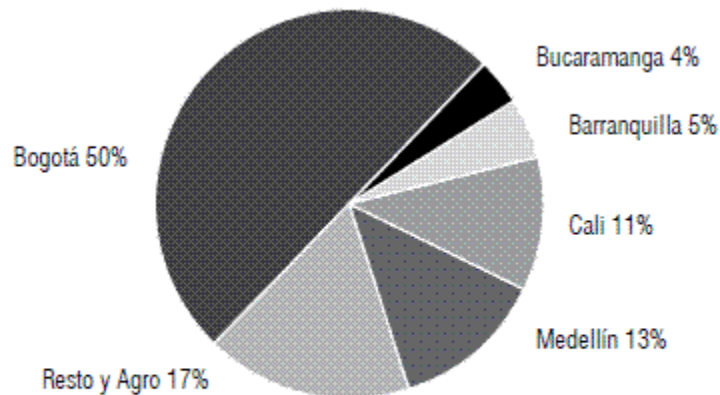


FIGURA 4. Ubicación geográfica de las Pyme en Colombia. Fuente: Fundes (2003).

“El labor actual del consultor como **"agente de cambio"**, implica la transferencia de conocimientos, Know How y la [capacitación](#) del [personal](#) de las organizaciones, de forma implícita o explícita.”

Con la finalidad de apoyar intensamente o parcialmente en la elaboración de proyectos.

Aportando conocimientos y técnicas especiales a un proceso, también cooperando como un trabajador de carácter temporal y en otros casos realizando una opinión externa imparcial.

Bibliografía

Abramson R. (OIT 1993) DO/PMR; Programación para la mejora del rendimiento
En las empresas guía para gerentes y consultores OIT Ginebra, 500 Pág.

González, L. (2001). La Consultoría Organizacional-Gerencial y el Consultor. En
“Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional”. Colectivo de autores del Centro de
Estudios de Economía Cubana. Universidad de La Habana, Editorial Felix Varela, La
Habana, pp. 77-83.

Kubr. (OIT 1994) : La Consultoría de Empresas. Guía de la Profesión Ginebra Suiza.

Robbins, S. (1994): Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall
Hispanoamericana, México.780 Pág.

Rodríguez F; Gómez L. (1990) Productividad y Calidad Manual del Consultor (CAF)
Ed. Nuevos Tiempos Venezuela

Luis F Álvarez López. Consultoria organizacional. Monografias.com. 2004

