



## **Resumen**

Este trabajo final tiene que ver con un emprendimiento de servicios profesionales relacionado con la psicología laboral, ya que actualmente los modelos de gestión de las organizaciones dan mucho énfasis en sus procesos humanos. Es un trabajo de categoría mixto, ya que consta de una parte teórica y otra aplicada.

El primer capítulo se describe un marco teórico respecto al Desarrollo Organizacional en donde se menciona sobre los tipos de organizaciones, definiciones y aplicaciones.

En el segundo capítulo, se realiza el Perfil del Plan de Negocios de una Consultora en Desarrollo Organizacional. Con este trabajo la idea de negocio queda establecida en un documento que antes no tenía forma ni estaba escrita.

## **PALABRAS CLAVES:**

Perfil de Negocio; Desarrollo Organizacional; Empresa Consultora; Servicios Profesionales; Emprendimiento; Innovación; Desarrollo del Talento Humano; Consultoría.



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

**Introducción**

**Capítulo 1. Marco Teórico**

**Capítulo 2. Plan de Negocios**

**Conclusiones**

**Bibliografía**



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**DIPLOMADO SUPERIOR EN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN**

**Título del Trabajo Final:**

**“PLAN DE NEGOCIOS DE UNA CONSULTORA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL”**

**Trabajo final previo a la obtención del  
Título de Diploma Superior en  
Emprendimiento e Innovación**

**Autor:**

**Psic. Elvis Orellana Espinoza**

**Tutor:**

**Ing. Juan Francisco Cordero**

**CUENCA - ECUADOR**

**2010**



**AGRADECIMIENTO:**

Un sincero agradecimiento a los directivos, profesores y al personal que hizo posible el Diplomado que está por culminar; además a los compañeros por compartir sus conocimientos y experiencias. También quisiera dejar constancia de mi consideración para el Ingeniero Juan Francisco Cordero quién dirigió el presente trabajo final.



**DEDICATORIA:**

Quiero dedicar este trabajo a Dios que guía mis caminos, además con mucho amor y cariño a mi esposa Johanna por su constante apoyo y a mi hijo Joseph quien nació en el período que cursé este Diplomado Superior, son el aliento de mi vida. También a mis padres y hermana que siempre están a mi lado.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene que ver con un emprendimiento de servicios profesionales relacionado con la psicología laboral, ya que actualmente los modelos de gestión de las organizaciones dan mucho énfasis en sus procesos humanos. Es un trabajo de categoría mixto, ya que consta de una parte teórica y otra aplicada.

El primer capítulo se describirá un marco teórico respecto al Desarrollo Organizacional en donde se mencionará sobre los tipos de organizaciones, definiciones y aplicaciones.

En el segundo capítulo, se desarrollará un Perfil del Plan de Negocios de la Consultora en Desarrollo Organizacional. Sin embargo, vale recalcar que es un diseño de un plan de negocios, ya que para hacerlo profunda y completamente se requiere de más tiempo y mejor preparación, ya que en el caso de un Diplomado Superior según el reglamento de postgrados solamente implica hacer un diseño del mismo.



## CAPÍTULO 1.

### 1. MARCO TEÓRICO.

#### 1.1. La sociedad y sus organizaciones.

La sociedad no es sino por medio de sus organizaciones; es decir, la sociedad lo constituye una gran diversidad organizaciones: empresas, hospitales, escuelas, instituciones públicas, prisiones, universidades, iglesias, partidos políticos, etc.

Como dice Mario Krieger (2001) en el libro Sociología de las Organizaciones: “nosotros nacemos, nos educamos, trabajamos, nos recreamos, viajamos, atendemos nuestra salud, nos aseguramos, oramos... y finalmente nos morimos, en organizaciones”. Y que cada vez la sociedad se vuelve más compleja por las nuevas formas organizacionales.

Hay varios conceptos y teorías que definen a las organizaciones y se las puede encontrar en diversos textos, pero para tener una definición específica de lo que es una organización podemos citar que “es el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división del trabajo” (Krieger, 2001)

Además de la definición podemos clasificar a las organizaciones.

a) Talcott Parsons (citado por Krieger, 2001) clasifica a las organizaciones según el vínculo que tengan con la sociedad o la contribución que hagan a ella, y distingue cuatro tipos:



- Organización de producción: elabora productos que son consumidos por la sociedad.
- Organización política: busca asegurar que la sociedad logre sus objetivos a la vez que genera y distribuye el poder dentro de ella.
- Organización integrativa: su propósito es solucionar conflictos, encaminar motivaciones hacia la satisfacción de metas organizacionales y asegurar que las partes trabajen de manera compacta.
- Organización para el mantenimiento de patrones: intenta asegurar la continuidad de la sociedad por medio de las actividades educativas, culturales y expresivas.

b) D. Katz y R. Kahn (citados por Krieger, 2001) elaboran el mismo enfoque de metas y funciones. Reconocen los siguientes tipos de organizaciones:

- Organización de producción o económica: se ocupa de la creación de capital, la manufactura de mercancías y la prestación de servicios al público en general o a un segmento de él. Este tipo de organización se subdivide en Primaria, relacionada por actividades cercanas a la naturaleza; Secundaria, actividades industriales; Terciaria, actividades relacionadas a los servicios.
- Organización de mantenimiento: está dedicada a la preparación global de las personas para sus funciones en otras organizaciones y en la sociedad. Estas organizaciones se subdividen en aquellas que se ocupan directamente en el mantenimiento (iglesias, escuelas) y las que se orientan a restauración a través de actividades de salud y bienestar (hospitales) o de rehabilitación y reforma (cárceles).





- Organizaciones adaptantes: crean conocimientos, desarrollan y prueban teorías y, hasta cierto punto, aplican información a los problemas existentes (universidades). Proporcionan parte de la integración informativa de la sociedad.

- Organización administrativa o política: se encarga de asignación, coordinación y control de recursos, personas y subsistemas (Estado).

c) Renate Mayntz distingue tres categorías puras y una mixta de organización con arreglo a sus objetivos:

- Organizaciones voluntarias: cuyos objetivos se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y la interacción que ellos exige (clubes, organizaciones recreativas). Suelen estar estructuradas democráticamente; las decisiones son por acuerdos o votación; los dirigentes, en la mayoría de los casos, son elegidos por los miembros y en otros son cooptados (no todos). Su estructura es poco diferenciada y formalizada.

- Organizaciones estructuradas con el objeto de actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas: que son admitidas a tal fin, transitoriamente: escuelas, universidades, hospitales, iglesias, cárceles, etc. Se distinguen dos tipos de ellas: cuando la incorporación es forzosa. Puede distinguirse en ellas dos clases de miembros: los permanentes que se asemejan a una estructura burocrática que las gobierna, y los transitorios, que pasan por ellas con un fin temporal determinado y que ejercen poca o nula influencia en su estructura o gobierno, porque están menos articulados. Suele haber poca (alumno a docente) o nula movilidad entre ambos estratos (preso-carcelero).



- Organizaciones que tienen por objetivo el logro de cierto resultado:

\* Con fines de lucro: las empresas. Su organización está dada sobre la base del dueño del capital. Los miembros participan para ganarse el sustento.

\* En orden al bien común: administración pública, las organizaciones benéficas, las organizaciones no gubernamentales (ONG's).

\* En orden al bien de sus afiliados: los sindicatos, las asociaciones, las mutuales. Suelen estar estructuradas democráticamente; las decisiones son por acuerdos o votación; los dirigentes, en la mayoría de los casos, son elegidos por los miembros, en otras son cooptados (no todos).

\* En orden a la obtención del poder: los partidos políticos y organizaciones similares. Suelen estar estructuradas democráticamente; las decisiones son por acuerdos o votación; los dirigentes, en la mayoría de los casos, son elegidos por los miembros y, en otras son cooptados (no todos).

- Tipos mixtos que combinan las características de más de una de ellas, por ejemplo:

\* Las cooperativas: son organizaciones con fines de lucro pero la pertenencia es voluntaria y contributiva, las decisiones son por acuerdo, los dirigentes la mayoría de las veces, son elegidos por los miembros.

\* Consorcios, *countries*: su pertenencia está ligada a la propiedad, su objeto es la administración de los espacios de usos comunes del bien administrado. Suelen estar estructurados democráticamente, las decisiones son por acuerdo o por votación. Algunos *countries* cooptan a sus miembros y rechazan la membresía de otros por discriminación.

\* Fundaciones dedicadas a la educación, a la salud o a actividades benéficas: tienen miembros partícipes fundadores, miembros vitalicios y



asociados decisores (las decisiones son por acuerdo o votación y otros veces son cooptados) y miembros beneficiarios: población “objeto” (sujeto) de atención.

Luego de conocer las diferentes clases de organizaciones también se debe explicar que la humanidad a lo largo del tiempo ha pasado por grandes cambios en las estructuras y maneras de organizarse. Para explicar estos fenómenos, brevemente citaremos a Alvin Toffler, ya que en su libro La Tercera Ola (1981) menciona las tres olas por las que han pasado las sociedades:

- La primera fue la agrícola, en donde la tierra era la base de la economía, la vida, la cultura, la estructura familiar y la política. En todas ellas prevaleció una sencilla división del trabajo y surgieron unas cuantas clases y castas perfectamente definidas (nobleza, sacerdocio, guerreros, esclavos). En todas ellas el poder era rígidamente autoritario. En todas ellas la economía estaba descentralizada, de tal modo que cada comunidad producía casi todo cuanto necesitaba, por su puesto como en todo hubo sus excepciones porque algunas culturas si fueron comerciales cuyos marineros cruzaban los mares para vender mercancías. El prerrequisito de cualquier civilización, vieja o nueva, es la energía, por lo en ésta obtenían su energía de “baterías vivientes” -potencia muscular animal y humana- o del sol, el viento y el agua, los bosques eran talados para tener leña con que preparar la comida y calentarse.

- La segunda fue la industrial, con la revolución industrial, a finales del siglo XVIII. El industrialismo era algo más que chimeneas y cadenas de producción, era un sistema social rico y multisectorial que afectaba a todos los aspectos de la vida humana y combatía todas las características del pasado de la primera ola. La energía de esta ola se basaba en el carbón, el gas y el petróleo de combustibles fósiles irremplazables; significaba que, por primera vez una civilización estaba consumiendo el capital de la Naturaleza,



en vez de limitarse a vivir del interés que producía. Las naciones edificaron elevadas estructuras tecnológicas y económicas, basadas en la presunción de que nunca dejarían de poder obtenerse combustibles fósiles baratos, tanto en las sociedades capitalistas como en las comunistas, en Oriente como en Occidente. En pocas palabras la fábrica fue el símbolo de esta ola.

- Y por último hace referencia a la tercera ola o denominada de la información y el conocimiento. Actualmente se está incorporando la ola donde el cambio y la incertidumbre son lo único permanente, donde ningún conocimiento puede ser completo y ninguna metáfora perfecta es por sí misma humanizadora. Una época de explosivos cambios -en que las vidas personales se ven desgarradas, el orden social existente se desmorona y una nueva y fantástica forma de vida comienza a asomar por el horizonte-, el formular las más amplias preguntas acerca del futuro no es una simple cuestión de curiosidad intelectual. Es una cuestión de supervivencia.

Con la introducción de esta nueva ola de profundos cambios en la humanidad surge la necesidad de aplicar el desarrollo organizacional. Además hoy en día varias organizaciones reconocen que su elemento más importante son las personas, porque a través de ellas va a depender si cumplen o no sus objetivos y acoplarse a dichos cambios.

“La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el talento (“recurso”) humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipo y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su aproximación. Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de



identificación y destino de la organización, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional” (Carvajal, 2006).

## **1.2. Desarrollo Organizacional: definiciones.**

Stephen Robbins en su libro Comportamiento Organizacional (2004), define al desarrollo organizacional como:

“El conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados”.

Gonzalo Carvajal (2006) menciona que “el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia EDUCACIONAL con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo del cambio”.

Por otro lado, Martha Alles (2008) consultora en gestión por competencias dice que “la denominación desarrollo organizacional se relaciona con la evolución deseada del comportamiento organizacional en alguna dirección determinada: pasar de la situación actual a otra, que permitirá alcanzar mejor la estrategia u objetivos de la organización. El desarrollo organizacional no implica un determinado tipo de comportamiento, sino aquellos que cada organización desee, porque cada una tiene metas diferentes”.



### 1.3. Aplicaciones del Desarrollo Organizacional (D.O)

Según Gonzalo Carvajal (2006), las aplicaciones que un programa de D.O. puede tener en el ámbito de las organizaciones son variadas:

- Necesidad de modificar una estrategia administrativa.
- Necesidad de mejorar la planeación y el establecimiento de metas.
- Necesidad de cambiar estructuras y posiciones; es decir los aspectos formales de la organización.
- Necesidad de adaptarse a un nuevo ambiente, sea por el cambio de las condiciones sociales, tecnológicas, políticas o económicas.
- Necesidad de cambiar los productos o servicios que presta.
- Necesidad de darle a la organización un clima más consciente de las necesidades individuales.
- Necesidad de perfeccionar el sistema de comunicación.
- Necesidad de cambio en la motivación del equipo de trabajo, tratando de cambiar la manera como se organiza el trabajo y como se definen las funciones.

Además hay otros campos de aplicación del D.O. ya que existen nuevas formas en las que se organizan las sociedades y que están tomando fuerza en la actualidad como por ejemplo: las redes inter-organizacionales (colaboración multipartes), los clusters (agrupaciones de empresas entrelazadas en por lazos productivos en un territorio determinado), las redes territoriales para el desarrollo, las redes virtuales de trabajo, las redes comunitarias.



**Gráfico 1. Ejercicio de Outdoor Training. Motivación.**

En este capítulo se ha realizado una descripción teórica de lo que implica el desarrollo organizacional y su importancia, por lo tanto, permite canalizarlo a la aplicación con la creación de una empresa que preste estos servicios a la sociedad. Es por ello, que en el siguiente capítulo se desarrollará el perfil de negocio de una empresa consultora en éste ámbito profesional.



## CAPÍTULO 2.

### 2. PERFIL DE LA IDEA DE NEGOCIO.

#### 2.1. Datos Generales de la Idea de Negocio.

**Nombre:** FORDES. Formación y Desarrollo.

**Ubicación:** Muñoz Vernaza 3-46 y Luis Cordero

**Ciudad:** Cuenca

#### 2.2. Antecedentes.

La idea de negocio surge del autor de este trabajo de postgrado, ya que debido a su formación académica y a su corta pero importante experiencia en el campo del Desarrollo Organizacional ha considerado que en todo tipo de organizaciones existen problemas y conflictos laborales por diversos motivos (citados en el primer capítulo) y que al mismo tiempo éstos tienen un impacto relevante en la productividad. Por lo tanto, crear una empresa que brinde capacitación y asistencia técnica a las organizaciones locales puede ser una oportunidad para ponerla en marcha y sostenerla ofreciendo servicios profesionales de calidad en esta área relacionada con la Psicología Laboral.

La experiencia del autor de alguna manera ha tenido énfasis en varios procesos organizativos con adolescentes, jóvenes y comunidades rurales; así como también en el desarrollo de líderes y gestores de cambio.

El nombre FORDES que son las iniciales de Formación y Desarrollo, surge de la relación que existe entre la formación de capacidades y/o competencias humanas y desarrollo organizacional. El logotipo de la futura empresa es la siguiente:





**Gráfico II. Logotipo.**

### **2.3. Misión.**

Ofrecer servicios de consultoría y capacitación para que las personas, las empresas y las organizaciones consigan sus metas y generen valor a sus productos o servicios a través de la formación y el desarrollo de su talento humano.

### **2.4. Visión**

En el 2015, ser una empresa consultora reconocida a nivel local y regional como la más importante en el ámbito del desarrollo organizacional.

### **2.5. Valores**

Los valores deberán ser parte de la cultura organizacional como pilares del trabajo cotidiano. Sin bien pueden parecer subjetivos, es necesario realizar los procesos de selección, inducción y desarrollo del personal tomando en cuenta los valores siguientes:

Autodisciplina

Compromiso

Responsabilidad

Entusiasmo

Trabajo por resultados

Esfuerzo



## **2.6. Análisis estratégico.**

### **2.6.1. Análisis de la Industria.**

Consultoría en Desarrollo Organizacional. En Cuenca existen pocas consultoras destinadas a la prestación de este tipo de servicios profesionales, sin embargo, varias empresas poco a poco empiezan a tener conciencia de mejorar la gestión de los procesos humanos.

En general, el sector de la consultoría en el Ecuador cada día ha ido posicionándose, sin embargo, todavía no existe una consolidación ya que existe poca cultura de contratación de servicios profesionales externos porque algunas empresas y organizaciones aún piensan que es un gasto antes que una inversión recibir asesoramiento para mejorar su gestión.

Por otro lado, es importante mencionar que externalizar los servicios en áreas que no son la razón de ser de las empresas (Outsourcing) permiten que éstas puedan concentrarse mejor en su trabajo, ya que por ejemplo, cuando requieren los servicios de consultoría en desarrollo organizacional se realiza la prestación del servicio en un área específica, ya sea en un diagnóstico de necesidades de formación o en entrenamiento para la construcción de equipos de trabajo. Además que esto lo podrían hacer mejor las personas especializadas en esas áreas, porque en el interior de las empresas y organizaciones no siempre cuentan con personal calificado para realizar estos procesos, especialmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

La consultoría poco a poco está tomando mucha fuerza, ya que las formas de trabajar se están modificando drásticamente con la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación.



Varios profesionales prestan sus servicios intelectuales a las organizaciones para trabajos específicos que requieran “una mirada” externa a sus problemas y realidades; además que no siempre pueden contratar permanentemente a este tipo de personal (para que trabaje en “planta”) ya que muchas de las veces no tienen la capacidad económica ni administrativa. Es por ello, que es necesario crear un consultora en Desarrollo Organizacional como una alternativa de este tipo de servicios profesionales.

### **2.6.2. Análisis de los Competidores.**

En la ciudad de Cuenca los servicios de consultoría en el ámbito del desarrollo organizacional son prestados por profesionales individuales y por pocas empresas. Éstas últimas son Advance Consultora y Acrisolar, sin embargo, se enfocan también en otras áreas de la consultoría empresarial como gestión de calidad, seguridad medioambiental y marketing. Es recomendable hacer un estudio técnico sobre este aspecto.

### **2.6.3. Análisis de los clientes.**

Los clientes serán dueños y/o administradores de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), estudiantes universitarios, personal de organizaciones no gubernamentales y de gobiernos seccionales, directivos y miembros de asociaciones civiles. Es importante citar a estos como segmento de mercado ya que el Desarrollo Organizacional está poco tecnificado especialmente en las pymes y por otro lado a los estudiantes de carreras administrativas les falta profundizar sus estudios en este ámbito.



### 2.6.4. Análisis situacional (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

#### Factores internos

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- El personal conoce de teorías y herramientas sobre la psicología y el comportamiento humano.</li><li>- Responsabilidad, confidencialidad y ética en el manejo de la información.</li><li>- Adhesión a la vocación: desarrollo del talento humano.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Escasa experiencia profesional.</li><li>- Empresa sin personería jurídica.</li><li>- Poco reconocimiento y posicionamiento en el mercado local.</li><li>- Recursos económicos reducidos.</li></ul>

#### Factores externos

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Nuevas generaciones de profesionales y gerentes están conscientes de la importancia del desarrollo organizacionales y del talento humano.</li><li>- Pocos profesionales de psicología laboral dedicados a la consultoría en desarrollo del talento humano en las organizaciones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Poca conciencia de la importancia a los procesos humanos por parte de los gerentes y administradores de empresas y organizaciones.</li><li>- Consolidación de marca de los competidores.</li></ul>



### **2.6.5. Líneas Estratégicas.**

FORDES para lograr su visión a priorizados las siguientes líneas estratégicas:

- Lograr un posicionamiento como empresa de consultoría especializada en desarrollo organizacional en las provincias de Azuay, Cañar y Loja.
- Tener vínculos y alianzas consolidadas a nivel local con otras organizaciones y empresas.
- Sondear permanentemente las necesidades de los clientes.

### **2.6.6. Competencia fundamental y ventaja competitiva sustentable.**

La competencia fundamental de FORDES será ofrecer servicios de capacitación en el ámbito del desarrollo organizacional, es decir, como estrategia principal estará promover cursos, seminarios, conferencias y programas formativos.

Para canalizar esta competencia fundamental en una ventaja competitiva sustentable, la consultora se asociará con consultoras nacionales e internacionales para ofrecer continuamente la transferencia de información, conocimiento y tecnología para la formación y el desarrollo del talento humano.

### **2.6.7. Factores claves de éxito.**

- a. Equipo Técnico de FORDES actualizado permanentemente y motivado.
- b. Procesos de Capacitación Innovadores como herramienta pilar del Desarrollo Organizacional.



c. Aplicación de las teorías y técnicas de la Psicología Laboral en las Organizaciones.

## 2.6.8. Datos y proyecciones financieras.

### 2.6.8.1. Proyección de ventas a dos años.

<b>UTILIDADES OPERATIVAS JULIO - DICIEMBRE DEL 2010</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Total de Gastos	14400	15500	15500	15500	15500
Total de Ventas	13280	18340	19520	25075	29567
Utilidades Operativas	<b>-1120</b>	<b>2840</b>	<b>4020</b>	<b>9575</b>	<b>14067</b>

La tabla de proyecciones es solamente una primera aproximación de las ventas, se recomienda hacer un estudio técnico sobre este aspecto.

## 2.6.9. Organización.

### 2.6.9.1. Equipo Técnico.

Las personas que trabajarán inicialmente en FORDES serán dos profesionales, uno relacionado con la Psicología Laboral y otro con las Ciencias Sociales o de la Comunicación. Sin embargo, a futuro se pretende contratar más personal para los siguientes cargos:

- Gerencia
  
- Coordinación Técnica de Capacitación y Consultoría
  
- Secretaría



- Comunicación, Publicidad y Relaciones Públicas

## 2.6.10. Plan de implementación.

### 2.6.10.1. Cronograma.

Actividades	Junio - Diciembre del 2010								
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Arriendo de la oficina: búsqueda de local y contratación.	x	x							
Equipamiento de la oficina		x							
Difusión marca de la en medios de comunicación			x	X	x	x	x	x	x
Programación de cursos	x	x	x						
Ejecución de cursos			x	X	x	x	x	x	x
Identificación de potenciales aliados			x	X	x	x	x	x	x



## CONCLUSIONES

Realizar el plan de negocio de una consultora en desarrollo organizacional es un reto que requiere ciertos estudios técnicos específicos en algunas áreas para su implementación. En el presente trabajo final del Diplomado se ha realizado un avance general de un plan de negocio y que por situaciones de recursos, entre ellos tiempo y dinero, además de lo que se establece sobre los trabajos finales en el reglamento de postgrados no se ha profundizado en dichos estudios. Sin embargo, ya queda establecida en un documento la idea de negocio que antes no tenía forma ni estaba escrita.

El presente plan de negocio ha sido creado y elaborado en base a lo aprendido en las clases del Postgrado y en la experiencia del autor.





## BIBLIOGRAFÍA.

- Alles, Martha. Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Granica. Buenos Aires, Argentina; 2008.
- Alles, Martha. Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias. Granica. Buenos Aires, Argentina; 2008.
- Borello, Antonio. *El plan de negocios. De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia; 2000.
- Krieger, Mario. Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional. Pearson Educación. Buenos Aires, Argentina; 2001.
- Maldonado, Ismael. Módulo Gestión del Talento Humano. Diplomado en Emprendimiento e Innovación. Universidad de Cuenca. Ecuador; 2009.
- Palao, Jorge; Gómez-García, Vincent. *Haga realidad su sueño mediante un plan de negocios*. Palao Editores. Lima, Perú; 2009.
- Pastor; Luis. Módulo Gestión de Mercado 1 y 2. Diplomado en Emprendimiento e Innovación. Universidad de Cuenca. Ecuador; 2009.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Peña, Catalina. Módulo Planificación Estratégica. Diplomado en Emprendimiento e Innovación. Universidad de Cuenca. Ecuador; 2009.
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Pearson Educación. México, 2004.
- Senge, Peter. La Quinta Disciplina. Granica, Barcelona, España; 1996.
- Senge, Peter y otros autores. La Quinta Disciplina en la Práctica. Cómo construir una organización inteligente. Granica. Barcelona, España; 1997.