



## BENEFICIOS DE LOS SERVICIOS DE INTELIGENCIA EMPRESARIAL DE LA CONSULTORÍA BIOMUNDI EN EL MERCADO CUBANO: 2009-2014

Elsa Rosana Maynegra-Díaz

Consultoría BioMundi/Instituto de Documentación Científica y Tecnológica, Cuba.  
Coordinadora del Grupo de Mercadotecnia.

E-mail: [rosana@biomundi.inf.cu](mailto:rosana@biomundi.inf.cu)

### Resumen

La Consultoría BioMundi es la Dirección de Inteligencia Corporativa del Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT), del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba (CITMA). Se fundó en 1992 para ofrecer servicios de información y de consultoría al sector biotecnológico y médico-farmacéutico cubano. Actualmente se extiende a diversos sectores y ramas de la economía nacional, apoyando a muchas organizaciones cubanas con servicios de alto valor añadido que aportan soluciones a los problemas actuales derivados de los cambios que vive Cuba en el presente. Este trabajo tiene el objetivo de mostrar la utilidad de algunos de los servicios de inteligencia empresarial ofrecidos en el período 2009-2014 a partir de una investigación realizada a especialistas y directivos que han recibido soluciones a sus necesidades de información y de inteligencia.

**Palabras-clave:** Inteligencia empresarial. Servicios de consultoría. Servicios de información. Servicios de inteligencia empresarial. Planificación estratégica.

**TÍTULO:** *BENEFITS OF BUSINESS INTELLIGENCE SERVICES OF CONSULTING BIOMUNDI in the Cuban market. 2009-2014*

### Abstract

*BioMundi Consulting is the Intelligence Corporate Institute of Scientific and Technological Information (IDICT) of the Ministry of Science, Technology and Environment of Cuba (CITMA). It was founded in 1992 to provide information services and consulting to the biotech and medical-pharmaceutical Cuban. It currently offers its services to various sectors and branches of the national economy, supporting many Cuban organizations with high value added services that provide solutions to current problems resulting from the changes taking place in Cuba at present. This investigation aims to show the impact of some of the services and business intelligence information offered between 2009 - 2014 from an investigation specialists and managers who has received solutions to their high value information needs.*

**Keywords:** *Business intelligence. Consulting services. Information services. Business intelligence services. Strategic planning.*

## 1 INTRODUÇÃO

En el mundo actual la obtención de información relevante y, por consiguiente, de conocimiento, provoca efectos muy positivos en el proceso de toma de decisiones de cualquier organización y es determinante para el éxito de la misma ante el mercado.

La consultoría es un servicio profesional altamente demandado en la actualidad que ofrece, de manera objetiva, explicación a los problemas que presentan las organizaciones y posibles vías de solución.

Los servicios de inteligencia empresarial (IE) son servicios de consultoría. La IE es conocida también como inteligencia competitiva, económica, de negocios, etc., Orozco (2009), Solleiro; Castañón e Castillo (2009), plantean que es la capacidad de reunir, analizar y diseminar datos que

permiten obtener, de manera sistemática y organizada, información relevante sobre el ambiente externo y sobre las condiciones internas de la organización, para una adecuada toma de decisiones y una correcta orientación estratégica.

A través de los servicios de IE se obtienen productos que favorecen a las organizaciones porque les permite, entre otros beneficios: evitar sorpresas tecnológicas, reducir la incertidumbre sobre el entorno externo, perfeccionar el trabajo interno y la planeación, ser activos en la innovación y prepararse para ampliar el mercado.

Entre los productos y servicios de IE que ofrece la Consultoría BioMundi se encuentran: los perfiles estratégicos (de país, de sector, de personalidad, de producto, de tecnología), los estudios de mercado, los estudios de tendencias, los estudios estratégicos, la evaluación de proyectos de base científico tecnológica y la creación de núcleos de inteligencia empresarial. Estos servicios de alto valor añadido son mejorados continuamente a partir de la actualización de un grupo de metodologías, procedimientos y herramientas de procesamiento de información desarrollados en esta institución desde su primera etapa de desarrollo. Varias modificaciones realizadas tienen en cuenta las nuevas exigencias del mercado cubano y el entorno económico que fomenta las inversiones en sectores como: turismo, producción de alimentos y de medicamentos, construcción, energía y minas, entre otros. Los estudios de mercado, por ejemplo, en el período 2009-2014 han variado su contenido en función de entregar al cliente un producto más perfeccionado. Se incluye en varios de ellos un análisis estratégico a partir del uso del método de grupo focal. Esto permite una interacción mayor consultor-cliente durante el período de ejecución del proyecto, porque mientras el primero determina oportunidades y amenazas del entorno el segundo aporta debilidades y fortalezas del producto/servicio que se analiza.

El uso de los servicios de IE en el país en los últimos años se ve favorecido por el interés gubernamental de desarrollar una base normativa a nivel nacional que permita sistematizar, definir, documentar, gestionar eficazmente y certificar los sistemas de gestión de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). Se puede mencionar el proyecto de investigación: “Sistema de gestión aplicable a las actividades de I+D+i en Cuba” desarrollado por el Centro de Gestión y Desarrollo de la Calidad y el Departamento de Ciencia y Tecnología del CITMA, con un período de ejecución de mayo de 2008 a diciembre de 2011.

Se percibe un interés en la gestión de la innovación y la tecnología como vías necesarias para la actualización del modelo económico cubano y ello deriva en mayor interés de usar la IE para hacer más eficaz esta gestión.

Entre las leyes que promueven el uso de los servicios de IE en Cuba se encuentran:

- Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución
  - ✓ Decreto Ley (DL) 281 / 2011 Del sistema de información del gobierno
  - ✓ DL 295/2012- Perfeccionamiento Empresarial (modificativo del DL 252/2007)
  - ✓ Decreto 303/ 2012: Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal (modifica algunos artículos del Decreto 281/2007)
  - ✓ DL 323/2014: De las entidades de ciencia, tecnología e innovación (CTI) como parte de la Política del reordenamiento de las entidades de ciencia tecnología e innovación
  - ✓ Resolución 50 / 2014 Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. Reglamento general sobre la actividad de la importación y la exportación

Los cambios ocurridos en la economía cubana a partir del 2010, el desarrollo de una política económica más alineada a las necesidades del país y la búsqueda de nuevos mercados foráneos donde comercializar los productos cubanos, fuera del Convenio de la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA), propician el aumento de los estudios de mercado, con un enfoque más estratégico y práctico que en períodos anteriores y se concreta en resultados más visibles a partir del uso de los productos de inteligencia entregados en el período que se analiza.

Entre los objetivos que persiguen los estudios de mercado realizados por BioMundi se encuentran:

- Determinar el nivel competitivo de un producto o servicio en el mercado
- Detectar nichos y segmentos de mercado
- Identificar proveedores para concertar alianzas estratégicas
- Identificar oportunidades y amenazas en el mercado
- Información para solicitar estudios de pre factibilidad y factibilidad económica de proyectos de inversión en el territorio nacional y en la Zona Especial de Desarrollo del Mariel (ZEDM)

En el Anexo No. 1 de este trabajo se listan 21 servicios realizados en el período 2009-2014 a los que se les dio seguimiento y que tuvieron un efecto palpablemente reconocido por los clientes.

El aumento de la demanda de estudios de mercado y de estudios de factibilidad en la actual coyuntura favorecen la cooperación entre las casas consultoras cubanas con vistas a prestar servicios de mayor calidad y soluciones con impacto en la economía del país.

En Cuba existen actualmente varias casas consultoras que ofrecen servicios similares a los que brinda la Consultoría BioMundi. Algunas son reconocidas en el mercado cubano por los servicios de análisis económico financiero de proyectos de inversión. Entre ellas podemos mencionar a Consultores Asociados S. A. (CONAS) y a Centro Internacional de la Habana (CIH). La Consultoría BioMundi firmó un convenio de colaboración con CONAS en el 2015 para la realización de servicios más especializados y a la medida de lo que el cliente necesita.

## 2 MARCO TEÓRICO

La rapidez con que ocurren actualmente los cambios del entorno, el recrudescimiento de la competencia en los mercados, las nuevas formas de hacer negocios a partir del desarrollo de las tecnologías de información y de las comunicaciones, y la aparición constante de nuevos enfoques gerenciales, hacen imposible que las empresas puedan dar respuesta, con la velocidad requerida, a estas amenazas sin la ayuda de especialistas externos.

La consultoría se ha transformado en un sector específico de actividad profesional que ofrece servicios de valor añadido y requiere de un personal altamente calificado en el manejo y análisis de información, con atributos que la hacen un recurso valioso y caro. Actualmente, el negocio de consultoría ejerce una influencia determinante en la forma de actuar de las empresas y entidades gubernamentales y privadas, valorizándose en el tiempo.

Existen disímiles definiciones de consultorías. Se clasifican en: empresariales y gerenciales, dentro de esta última se distingue la de proceso. Algunas de ellas se exponen a continuación:

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones (GREINER, 1983).

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 "status quo". Facilitar el cambio es la razón de ser de la consultoría [...] (SCHEIN, 1988).

Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones (KUBR, 1994).

La consultoría de procesos es un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que se presentan en su ambiente y a influir sobre ellos (SCHEIN, 1990).

Es de destacar que en todas estas definiciones coincide la intervención de un sujeto externo (consultor) que es capaz de determinar objetivamente sucesos o problemas internos y externos de una organización.

## 2.1 Definiciones y clasificaciones de consultoría en el contexto cubano

En Cuba, la consultoría se fundamenta en los conceptos de clásicos como: Schein, Kurb y Doyle. Por ejemplo, dentro de las consultorías gerenciales la que más se ha difundido es la Consultoría Integral Colaborativa, que utiliza el enfoque de procesos que describe Schein, por lo que abarca a toda la organización, y el consultor asiste como colaborador.

Los procesos de consultoría deben propiciar la preparación hasta el punto en que la empresa adquiera su propia capacidad de cambio. Esto sucede cuando la organización ha logrado transcurrir exitosamente desde el saber hasta el poder hacer (RAMÍREZ GARCÍA, 2010).

El IDICT clasifica a las consultorías en estratégicas y organizacionales.

La consultoría estratégica se dirige a la realización de estudios que permiten al cliente (contratante) la identificación y solución de problemas y la tomar decisiones estratégicas en cualquier sector económico. Se basa en la identificación, obtención, tratamiento y análisis de la información primaria y secundaria publicada en bases de datos, libros, revistas, manuales y otras tipologías documentales accesibles localmente o a través de redes de comunicación como internet. La consultoría organizacional es la más general y abarcadora, pues está dirigida a la solución de problemas de la organización. Va desde la evaluación o diagnóstico de la situación actual hasta el diseño y ejecución de las soluciones en el lugar (HECHAVARRÍA, 2002).

La consultoría organizacional y la estratégica tienen estrecha vinculación y en muchas ocasiones se complementan. Por ejemplo: los resultados de una consultoría estratégica pueden constituir una fuente de información importante para el desarrollo organizacional.

## 2.2 Los servicios de consultoría

Los servicios de consultoría pueden ser diversos y están en dependencia del tipo de consultoría. Por ejemplo: jurídica, estratégica, organizacional, de información, etc. Sin embargo, todas enfatizan el análisis de información como proceso, lo que conduce a la creación de productos o resultados cualitativamente superiores y de valor añadido.

A continuación, se muestran algunos de los servicios más importantes que brindan las consultorías estratégica y organizacional.

**Tabla 1** - Servicios de consultoría estratégica y organizacional

Servicios de consultoría estratégica	Servicios de consultoría organizacional
Estudios de mercado	Gestión e innovación tecnológica
Estudios estratégicos	Diseño organizacional
Estudios de factibilidad económica y de inversión	Gestión ambiental

Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 127-135, jan. 2016.

Evaluación de negociaciones	Diseño de estrategias empresariales
Estudios de tendencias	Propiedad Industrial
Estudios de la competencia	Sistemas de calidad
Perfiles estratégicos	Sistemas de Información y Comunicaciones

Fuente: Elaboración propia

### 2.3 Los servicios de inteligencia empresarial

Actualmente, existe la tendencia de vincular los servicios de consultoría con el término de inteligencia empresarial (IE), concepto introducido en el mercado hace más dos décadas, definida como: la capacidad de reunir, analizar y diseminar datos, lo que permite obtener, de manera sistemática y organizada, información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización, para la toma de decisiones y la orientación estratégica (Orozco, 2009).

Estos servicios también se han relacionado con la inteligencia de negocios, la inteligencia económica, la inteligencia competitiva y la vigilancia tecnológica, etc.

Los servicios de IE apoyan el proceso de toma de decisiones en las organizaciones de cualquier sector económico. Tienen utilidad en: acometer una negociación, hacer inteligencia estratégica, tecnológica y competitiva, determinar el estado del arte de la técnica y la innovación y contribuir positivamente a la planeación estratégica de las organizaciones.

Entre los servicios de IE se encuentran los estudios de mercado. El concepto que se expone en la cartera de productos y servicios de la Consultoría BioMundi es: “estudios que caracterizan el entorno competitivo (oportunidades y amenazas) de un producto o servicio en el mercado, en atención a: la estructura, el tamaño, los competidores, los clientes, la demanda, los segmentos, las regulaciones, entre otros aspectos. Se nutren de información: comercial, económica, socio-política, reguladora, jurídica y tecnológica. Son claves para la toma de decisiones en el proceso de comercialización de las organizaciones”.

### 3 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

En el año 2010 se diseñó una encuesta para determinar la satisfacción de los clientes acerca de los productos y servicios recibidos de BioMundi que sirvió de guía para entrevistas realizadas a un grupo de organizaciones que formaban parte de la cartera de clientes del centro desde 1994 hasta el 2010. Esta información se obtuvo de las estadísticas de la Lista Única de Solicitudes del Departamento de Planeación y Ventas (DPyV) del centro. Se utilizó el muestreo no probabilístico opinático, con el criterio de los clientes que mayor número de servicios recibieron en el período mencionado, muchos de los cuales conocen la actividad de BioMundi desde sus inicios. La entrevista se realizó a clientes de 35 centros. También se utilizó la técnica de grupo focal en una sesión donde se invitó a 12 clientes representativos, dentro de los 35 analizados, para confirmar informaciones obtenidas en las entrevistas.

Lo anterior sirvió de antecedente al presente trabajo.

En esta investigación se utilizaron las estadísticas del DPyV de los años 2009 hasta el 2014 y se seleccionaron 21 estudios de mercado, de los cuales se recibió respuesta de la conformidad con el servicio por parte del cliente. Se dio un seguimiento posterior a la entrega de las actas de conformidad recibidas, a través de entrevistas directas y de noticias de prensa. Se investigó el uso dado al producto de inteligencia como parte del proceso de retroalimentación, así como nuevas necesidades de IE derivadas del servicio.

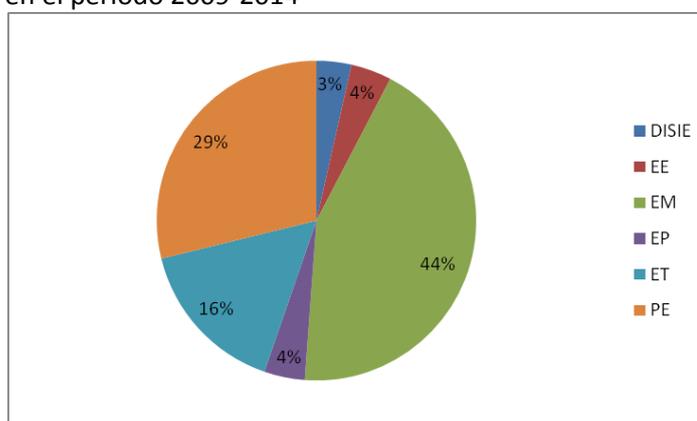
La información primaria se obtuvo a través de las fuentes de información interna contenida en archivos digitales y de documentos impresos de las áreas de trabajo de la Consultoría BioMundi, fundamentalmente del DPyV. Se realizaron dos sesiones de grupo focal, con 8 clientes en cada una,

para corroborar algunas de las informaciones obtenidas de las actas de conformidad recibidas. La información se procesó en la hoja de cálculo de Excel.

#### 4 RESULTADOS FINALES

En el período 2009-2014 se recibieron 483 solicitudes excluyendo las no aceptadas. De ellas, el 35,2 % se solucionaron con servicios de inteligencia empresarial. Los estudios de mercado (EM) representan el 43,5% de servicios terminados, aspecto a destacar en este período ya que durante los 16 años anteriores los servicios terminados tenían una estructura diferente, donde se destacaban, en primer lugar, los perfiles estratégicos (PE).

**Figura 1** - Estructura de servicios de inteligencia empresarial realizados en el período 2009-2014



Fuente: Lista única de solicitudes 2009-2014. Departamento de Planeación y Ventas. Consultoría BioMundi/IDICT

El aumento paulatino de demanda de estudios de mercado a partir del 2009 tiene relación con el reordenamiento de la economía cubana, que tuvo su expresión en la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del país en el 2012, y el enfoque gubernamental de la necesidad de que las empresas sean eficientes, modificando o eliminando aquellas que no pueden autofinanciarse.

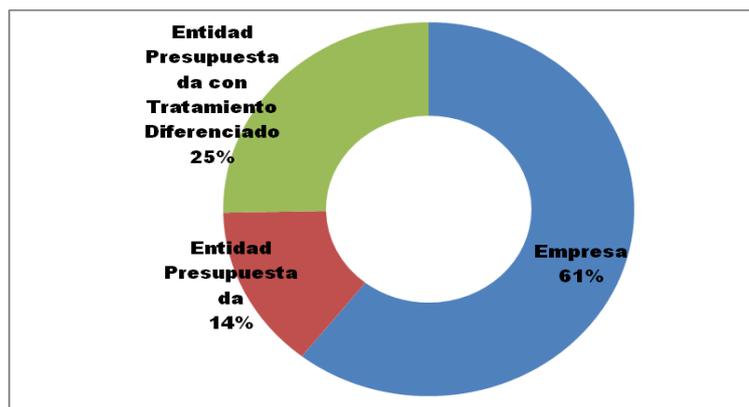
Esto obligó, aún más, a las organizaciones a requerir información de su entorno competitivo para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

La cartera de clientes de la Consultoría BioMundi, teniendo en cuenta los estudios de mercado ejecutados y terminados entre 2009 y 2014, aumentó en 28. La mayor parte de los clientes son empresas, que representan el 61% del total. Se mantienen servicios a entidades presupuestadas y entidades presupuestadas con tratamiento especial<sup>1</sup>.

El gráfico siguiente muestra los porcentajes que representa cada tipo de organización que ha recibido servicios de IE en el período analizado.

**Figura 2** - Servicios de IE ofrecidos por tipo de organización. 2009-2014

<sup>1</sup> Denominación para organizaciones cubanas que deben cubrir la mayor parte de sus gastos anuales con ingresos propios. El organismo que lo atiende financia un porcentaje mínimo de gastos a través del presupuesto estatal.



Fuente: Lista única de solicitudes 2009-2014. Departamento de Planeación y Ventas. Consultoría BioMundi/IDICT

En el período analizado se recibieron 53 actas de conformidad de los estudios de mercado concluidos, para un 71,6% de respuesta. Ellas arrojaron información sobre la utilidad de la información brindada. La tabla siguiente muestra los resultados obtenidos en el procesamiento de este aspecto.

**Tabla 2** - Utilidad de la información brindada en los EM realizados entre 2009 - 2014, expresadas en las actas de conformidad entregadas por los clientes

Utilidad del servicio recibido	% del total
Evaluar competencia	3.8
Determinar el nivel competitivo de un producto o servicio en el mercado	13.2
Diversificación de la industria	11.3
Detectar nichos y segmentos de mercado	20.8
Identificar proveedores para concertar alianzas estratégicas	17.0
Identificar oportunidades y amenazas en el mercado	24.5
Información para solicitar estudios de pre factibilidad y factibilidad económica de proyectos de inversión en el territorio nacional y en la Zona Especial de Desarrollo del Mariel (ZEDM)	9.4
	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia

Parte de la información anterior fue confirmada a partir de la realización de las sesiones de grupo focal donde participaron 16 de los 28 clientes que se ha incorporado a la cartera de BioMundi desde el 2009. En algunos casos los participantes expusieron que en el momento de la solicitud del servicio su organización estaba ejecutando inversiones relacionadas con la solicitud. Los estudios de mercado sirvieron de complemento para proyectar la comercialización de los productos hacia nichos y segmentos propuestos en los productos de IE entregados. En algunos casos, como el estudio de mercado de la demanda de helado, sirvió como base para la proyección de ampliación de capacidades de producción de helados, de los surtidos y de los sabores más deseados<sup>21</sup>.

En algunos casos como el estudio del azúcar, de los productos biológico farmacéuticos y de la línea de productos Arte en Casa, la información recibida les permitió contar con herramientas necesarias para intercambiar con el organismo superior y exponerle: nuevos usos del producto, la posibilidad de modificarlo con vistas a su comercialización en el mercado interno y nuevos mercados donde penetrar.

<sup>2</sup> En 24 de septiembre de 2014 el sitio digital de Prensa Latina publicó la noticia: Elevará Cuba producción de helados Coppelia. Disponible en: [http://www.prensa-latina.cu/index.php?option=com\\_content&task=view/7/pdf](http://www.prensa-latina.cu/index.php?option=com_content&task=view/7/pdf). Consultado: 23 de septiembre de 2013.

El estudio del bioproducto de origen marino para uso cosmético, solicitado por un centro de investigación con el objetivo de llevarlo a la industria fue muy útil para obtener la aprobación de su producción a escala industrial por una empresa productora de cosméticos.

El estudio de mercado de cemento, el de glucómetros y el de la fábrica de conservas de frutas y vegetales sirvió de base para estudios de factibilidad en el territorio nacional y en la ZEDM. El proyecto de glucómetros es el primero del sector farmacéutica aprobado para su ejecución en la ZEDM. El proyecto de pre inversión realizado para la fábrica de conservas de frutas y vegetales se diseñó para siete líneas productivas. El Ministerio de la Agricultura de Cuba (MINAG) aprobó la inversión con capital 100 % cubano de una de las siete líneas, e ir insertando paulatinamente las 6 restantes.

En el caso específico del proyecto para la fábrica de conservas de frutas y vegetales se logró la interconexión consultor-proveedor de tecnología –cliente.

En cuanto a la pertinencia de la información ofrecida en los informes, 32 clientes expusieron su criterio en el modelo de conformidad. Los resultados se muestran a continuación.

**Tabla 3** - Pertinencia de la información brindada en los EM realizados entre 2009 - 2014, expresadas en las actas de conformidad entregadas por los clientes

<b>Pertinencia de la información brindada</b>	<b>%</b>
Información Exhaustiva y Valiosa	15.6
Información Actualizada	28.1
Información oportuna y amplia	9.4
Información enfocada a los objetivos	9.4
Herramienta para intercambiar con Organismo superior	15.6
Ofrece alternativas para toma decisiones	21.9

Fuente: Elaboración propia.

## 5 CONSIDERACIONES FINALES

El entorno económico y la normativa cubana actual favorecen el aumento de la demanda de servicios de IE en Cuba.

Los estudios de mercado son los servicios de IE más solicitados a la Consultoría BioMundi en el período 2009-2014, a diferencia de períodos anteriores donde el mayor peso correspondía al servicio de perfiles estratégicos.

La detección de nichos y segmentos de mercado, así como oportunidades del entorno son aspectos donde recae la mayor utilidad de los estudios de mercado en el período que se analiza.

## REFERÊNCIAS

HECHAVARRÍA, Á. Las consultorías de información en Cuba. Necesidad de su planeación mercadotécnica. **Ciencias de la Información**, La Habana, v.33, n.1, p.45-54, 2002.

KUBR, M. **Consultoría de empresas**. Guía para la profesión. Suiza: Ediciones OIT, 1994.

LÓPEZ, M.; LEÓN, M.; PORTELA, L. **La consultoría estratégica y el análisis de información** ¿binomio necesario para el éxito organizacional? Disponible en: <http://www.bibliociencias.cu/gsd/cgi-bin/library?e=d-000-00---0eventos--00-0-0--0prompt-10---4-----0-1l--1-ca-50---20-preferences---00031-001-1-0windowsZz-1250-00&a=d&c=eventos&cl=CL2.148>. Consultado: 17 sept. 2010.

OROZCO, E. Inteligencia empresarial. En: OROZCO, E. et al. **Inteligencia empresarial qué y cómo**. La Habana: Editorial IDICT, 2009. p. 5-30.

RAMIREZ, J. R. **Consultoría gerencial y procesos de cambio en empresas cubanas**. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/consultoria-gerencial-cambio-empresas-cubana>. Consultado: 25 jun. 2015.

SÁNCHEZ, M. Estudios de mercado y estratégicos como productos de inteligencia empresarial para la toma de decisiones. En: OROZCO, E. et al. **Inteligencia empresarial qué y cómo**. La Habana: Editorial IDICT, 2009. p. 225-238.

SCHEIN, E. **Consultoría de procesos**. Su papel en el desarrollo organizacional. 2.ed. Buenos Aires: Addison-Wesley, 1990.

---

Artigo recebido em 05/09/2015 e aceito para publicação em 28/12/2015

---