



Graduate School of Business
Master en Dirección de Empresas

Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo
en Dirección de Empresas

CONSULTORIA GERENCIAL PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS (Pyme), EN LA ARGENTINA

Tesista: Jessika Elena Cubillán Barrios

Legajo: 0078721

Director de Tesis: Dr. Leandro A. Viltard

2016

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer sinceramente a aquellas personas que compartieron sus conocimientos y experiencias conmigo para hacer posible la conclusión del presente proyecto de investigación. En primer lugar, agradezco a Dios por haberme dado la fortaleza en cada paso de esta investigación, facilitándome y abriéndome camino, y -sobre todo- dándome la inspiración necesaria para concluirlo. A mis padres, por todo el apoyo incondicional que me han brindado desde los inicios de mi desarrollo profesional, y por siempre estar presentes en cada una de las decisiones que he tomado.

A mi tutor de tesis Dr. Leandro Viltard, quiero darle un especial agradecimiento por haberme brindado una retroalimentación valiosa al apoyarme en cada una de las etapas de la investigación, gracias por su infinita paciencia, dedicación, motivación, criterio y aliento; ha hecho fácil lo difícil. Fue un privilegio poder contar con su guía y apoyo a lo largo del desarrollo de esta investigación. A mi amiga Carolina Moreno, por apoyarme a lo largo de la investigación, a través de tus revisiones ayudaste a que este trabajo fuera más completo, gracias por tus consejos y los ánimos que me brindaste en esta etapa. A mi amiga Isis Vega, por estar siempre aconsejándome y dándome ideas para mejorar el desarrollo de la investigación, gracias por tus aportes y consejos.

Asimismo, agradezco a todos los profesionales y empresarios que con su colaboración, ideas, experiencias y guía, permitieron que pudiera llevar a cabo este estudio. Finalmente, agradezco a todos los entrevistados que permitieron la obtención de hallazgos y han reforzado los conocimientos develados en esta investigación.

PRÓLOGO

“Para empezar un gran proyecto, hace falta valentía. Para terminar un gran proyecto, hace falta perseverancia”.

Anónimo

La consultoría tiene sus orígenes en la época de la revolución industrial. En esta época se presentaron los mayores avances tecnológicos, principalmente dentro de los talleres de producción; y -por medio de la industrialización- se establecieron las primeras líneas de producción. Esto permitió que las industrias se volcaran a la constante necesidad de ser más productivas y eficientes en sus procesos internos, aplicando métodos científicos que permitieran lograr mejorar la productividad. En este sentido, el entendimiento de la consultoría corresponde a la profesión orientada a la prestación de servicios a empresas públicas y privadas, teniendo como objetivo brindar apoyo en la solución de problemas y optimización de recursos a los fines de minimizar los riesgos de competitividad y entorno dinámico.

El presente trabajo encuentra sus motivaciones principales en los grandes desafíos y oportunidades de negocio que presenta el mercado de la consultoría aplicado a pequeñas y medianas empresas (Pyme). Los principales factores que se destacan son los siguientes:

- Pocas empresas de consultoría enfocadas en las Pyme, aunque muchos profesionales independientes que realizan este trabajo.
- Desarrollar ideas propias, que permitan dar origen a una metodología de trabajo para aplicar los procedimientos de consultoría enfocados a este segmento de empresas.

- Proponer ideas creativas que permitan a las Pyme generar un valor agregado al incorporar en su gestión a un equipo de consultores gerenciales.
- Desarrollar las ventajas de la incorporación de un equipo de consultores gerenciales a los empresarios de las Pyme, para que comiencen a verlo como un servicio de valor agregado y necesario en su gestión, y dejen de ver este servicio como costo elevado e innecesario.
- Las Pyme deben afrontar rápidos cambios de la economía y del entorno, los cuales han sido propiciados fundamentalmente por la innovación tecnológica y la globalización de los mercados, y con un buen equipo de consultores administrativos y contables pueden enfrentar estos cambios y lograr sus objetivos.
- Crecimiento del mercado de pequeños emprendedores, que necesitan asesoría para poder mantenerse en el tiempo.
- Bajo nivel de conocimiento en el mercado por parte de las Pyme, razón por la cual no saben qué estrategias implementar debido a que no conocen a sus competidores.
- Ausencia de innovación tecnológica, no existen sistemas diseñados para las Pyme y la mayoría de los actuales no cuentan con capacidad de adaptación, lo que hace que sean subutilizados.
- Poder aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la maestría, así como también incluir experiencia personal y profesional.

Los objetivos finales de este trabajo, se refieren a analizar los aspectos fundamentales del desarrollo de un emprendimiento de consultoría administrativa y contable para las Pyme en la República Argentina, brindando elementos técnicos convincentes que colaboren con el crecimiento de estas empresas.

El alcance de la presente investigación incorporó temáticas que permitieron profundizar al respecto de la creación de una empresa de consultoría gerencial para las Pyme en la República Argentina. Además, fue complementado con un estudio del campo, el cual recopiló la información proveniente de encuestas aplicadas a potenciales clientes, entrevistas a informantes-clave, y observación directa de dos Pyme. Se concluye que la idea de negocio implementada resulta viable debido a las oportunidades que presenta el proyecto.

A lo largo de la investigación, se encontraron limitaciones en el alcance, las cuales se detallan a continuación:

- La búsqueda de información realizada en el Marco Teórico -que soporta esta investigación- ha abarcado el más amplio espectro posible, tanto nacional como internacional, aunque no es posible aseverar que no exista otro material que pueda ser considerado clave y que pueda aportar datos valederos en este aspecto.
- Los resultados de la investigación serán útiles sólo para un período de tiempo específico-por el diseño transversal de la misma-esto se debe a la ausencia de un análisis de la evolución -a lo largo del tiempo-de los resultados obtenidos en el desarrollo de la misma.

- El análisis de factibilidad del emprendimiento de consultoría gerencial para Pyme, implica presupuestos que no pueden ser corroborados con datos precedentes, la mayoría de las veces por falta de información. De igual forma, hemos tratado de precisar -en la mayor medida posible- los datos utilizados para las proyecciones realizadas en la sección financiera.
- Las técnicas de recolección de datos incluyen cierta limitación en relación a la fidelidad y veracidad de los datos, así como también, a la cantidad de preguntas cerradas que incluyen los datos y de carácter subjetivo.
- La investigación del Marco Investigativo, incluye muestras no probabilísticas e intencionales, con lo cual resulta imposible generalizar los resultados.
- En el mercado, existe muy poca información con respecto a la experiencia y resultados de empresas de consultoría dedicadas a las Pyme y –además- se ha notado una no total disposición -por parte de los entrevistados- de brindar información en relación a su experiencia en el mercado de este tipo de consultoría.
- Las conclusiones generales se basan en los elementos que se han tenido bajo consideración y que forman parte de este estudio.

Deviene importante mencionar, que las limitaciones detalladas anteriormente no han representado un obstáculo a los efectos de llegar a conclusiones razonables al respecto de los objetivos e hipótesis del presente proyecto de investigación.

RESUMEN

Las Pyme deben afrontar rápidos cambios de la economía y del entorno, los cuales han sido propiciados fundamentalmente por la innovación tecnológica y la globalización de los mercados.

La hipótesis principal de la tesis considera que los empresarios de las Pymes demandan - cada vez más- servicios especializados, tales como consultoría administrativa y contable que contribuyan a mejorar su posición de mercado, permitiéndoles plantear estrategias claves para ser más competitivas.

La metodología utilizada es cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo, basada en la aplicación de encuestas a una muestra de Pyme localizadas en la Argentina, entrevistas a informantes-clave en materia de consultoría y observación de dos casos de este tipo de empresas en la Argentina.

Finalmente, en base a los resultados obtenidos, se pudo demostrar que la idea de negocio a implementar resulta viable debido a que las bondades del proyecto resultan mayores a las exigencias de los inversionistas.

TABLA DE CONTENIDO

EVALUACIÓN DEL COMITÉ	II
AGRADECIMIENTOS	III
PRÓLOGO.....	IV
RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	1
1. Antecedentes y motivos de la presente investigación.....	1
2. Planteamiento del problema y preguntas de la investigación	5
3. Objetivos.....	8
3.1. Objetivo general.....	8
3.2. Objetivos específicos	8
4. Hipótesis	9
5. Mapa conceptual del contenido de la presente investigación	10
METODOLOGÍA.....	14
2. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Análisis de la industria de la consultoría	21
2.2. Análisis de la industria de las Pyme	26
2.3. Caracterización del mercado.....	33
2.4. Análisis F.O.D.A.....	39

2.5.	Importancia de las teorías de la innovación en la industria de consultoría.....	44
2.6.	Importancia de la implementación de los modelos de negocio	50
2.7.	Nuevas tendencias de negocios <i>on-line</i> y la influencia de las redes sociales	54
2.8.	Procedimientos de consultoría	59
2.9.	Herramientas para medir las decisiones de inversión	62
2.10.	Conclusiones	66
3.	MARCO INVESTIGATIVO	70
3.1.	Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter y el análisis F.O.D.A. en consultoría para Pyme.....	71
3.2.	Análisis F.O.D.A en consultoría para Pyme	76
3.3.	Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas en las Pyme	79
3.4.	Análisis de las entrevistas a informantes-clave en consultoría para Pyme	91
3.5.	Observación directa realizada en el campo.....	97
3.6.	Principales aspectos económicos-financieros	101
3.7.	Conclusiones	111
	CONCLUSIONES GENERALES Y APORTES A FUTURAS INVESTIGACIONES	115
	Conclusiones generales	115
	Aportes a futuras investigaciones	129
	BIBLIOGRAFÍA	132

ANEXO I	138
ANEXO II.....	144
ANEXO III.....	146
CURRICULUM VITAE.....	147

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. La problemática enfrentada.....	7
Cuadro 2. Los capítulos del análisis	10
Cuadro 3. Metodología de la investigación	19
Cuadro 4. Pyme por sectores	27
Cuadro 5. Las cinco Fuerzas de Porter	34
Cuadro 6. Contexto en el cual se formula la Estrategia Competitiva.....	37
Cuadro 7. Matriz F.O.D.A.	41
Cuadro 8. Matriz de incidencia.....	43
Cuadro 9. Fases del proceso de consultoría.....	61
Cuadro 10. Análisis de Porter en Consultoría para Pyme.....	75
Cuadro 11. Listado de Fortalezas y Oportunidades	77
Cuadro 12. Check-list de variables observadas en el campo	98
Cuadro 13. Inversión inicial estimada	102
Cuadro 14. Ventas Proyectadas	105
Cuadro 15. Costos directos e indirectos proyectados	107
Cuadro 16. Flujo de fondos proyectado.....	108
Cuadro 17. Pay Back.....	109

Cuadro 18. VAN y TIR.....	110
Cuadro 19. Detalle de los entrevistados.....	144

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1: Los lineamientos generales del presente trabajo.....	1
Diagrama 2: Mapa conceptual del contenido de la presente tesis	12

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Crecimiento por sector de la industria de consultoría	23
Gráfico 2. Comportamiento del ingreso por región de los servicios de consultoría.....	24
Gráfico 3. Rentabilidad en las Pyme por sector.....	30
Gráfico 4. Evolución Rentabilidad Positiva de las Pyme	31
Gráfico 5. Gráfico del Análisis F.O.D.A.	78
Gráfico 6. Origen de Fondos.....	80
Gráfico 7. Sector Industrial.....	81
Gráfico 8. ¿Existe un departamento de Auditoría Interna?.....	82
Gráfico 9. Políticas contables y manuales de procedimientos administrativos	83
Gráfico 10. Interesados en el Servicio de Consultoría.....	83
Gráfico 11. Frecuencia de contratación del servicio.....	84
Gráfico 12. Necesidades actuales de las Pyme encuestadas	85
Gráfico 13. Servicios de Interés.....	86
Gráfico 14. Precios dispuestos a pagar	87
Gráfico 15. Razones de no contratar el servicio	88
Gráfico 16. Opiniones del servicio a distancia	89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Análisis de la industria de la consultoría.....	25
Figura 2. Principales problemáticas de las Pyme.....	32
Figura 3. Curva S	48
Figura 4. Módulos de los Modelos de Negocio	51
Figura 5. Fuerzas transformadoras de los negocios en internet y las redes sociales	58

INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes y motivos de la presente investigación

El siglo XXI ha traído consigo grandes cambios, tales como: tratados de libre comercio, avances tecnológicos y la globalización. Dichos cambios, hacen que las Pyme estén operando en un mercado altamente competitivo y volátil, que a veces no conocen las herramientas adecuadas y oportunas que le permitan enfrentar los cambios y aprovecharlos a su favor, sin que les perjudiquen. Estos avances tecnológicos y la globalización de los mercados, obligan a las Pyme a afrontar rápidamente los cambios de la economía y del entorno, razón por la cual demandan -cada vez más- servicios especializados como consultoría administrativa y contable que le permiten mejorar su posición de mercado y adecuar sus estrategias para ser más competitivas al entorno cada vez más dinámico y complejo.

Además, conocer el entorno en el cual se desarrollan estas pequeñas organizaciones es de suma importancia, por los tiempos difíciles que están presentes en la mayoría de las empresas, especialmente para las más pequeñas que -por lo general- cuentan con una línea de tiempo definida en los mercados, ya que no son capaces de enfrentar -de manera organizada y planificada- los cambios del entorno que cada vez se vuelven más exigentes. Por lo antes expuesto, la mayoría de las empresas incluyendo las Pyme, buscan los medios y estrategias adecuadas para lograr mayor competitividad y posicionamiento en el mercado, y es donde surge la importancia de incorporar un equipo de consultores

gerenciales multidisciplinarios como una herramienta fundamental para la toma de decisiones.

Shein (1990), indica que ante la necesidad constante de las empresas de mejorar su posicionamiento en el mercado y ser más competitivas, desde hace tiempo atrás la consultoría gerencial ha sido reconocida como un servicio profesional de gran utilidad para los ejecutivos de empresas. Este servicio, les permite identificar y definir los principales problemas que afectan a su negocio, los cuales retrasan el éxito de la empresa y el posicionamiento del mercado, no permitiéndoles alcanzar las metas fundamentales del negocio y cumplir con la misión trazada. Asimismo, la consultoría permite a los ejecutivos analizar las causas de los problemas, identificar las raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y su implementación en el negocio.

Por otra parte, la consultoría gerencial se ha convertido en una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo en la última década. Cohen (2003), expone que el negocio abarca diferentes aspectos de la vida laboral, resultando difícil de medir con precisión la facturación que genera este servicio en un país determinado. En la actualidad, los ingresos por concepto de consultoría a nivel mundial alcanzan los 100.000 millones de dólares anuales. Esta explosión ha sido propiciada por avances tecnológicos como Internet, que no sólo ha facilitado el proceso de consultoría, sino que ha creado una demanda por un tipo de consultor completamente distinto.

Según el artículo “El negocio de la auditoría es hoy también el de consultoría” (2014) se indica que, en muchos mercados globales, la consultoría aporta más ingresos que la

auditoría, y la evidencia de ellos es que las principales firmas de auditoría¹ han realizado adquisiciones y fusiones con consultoras. En el artículo se cita el *Global Consulting Mergers and Acquisitions Report 2013*, indicándose que hubo 575 absorciones en el negocio de la consultoría gerencial en el 2012.²

En el reporte 2014 de la *Global Consulting Mergers and Acquisitions*, se expone un crecimiento del mercado de la consultoría para el año 2013 en comparación al 2012, y explica que los ingresos de las empresas de consultoría presentaron un aumento del 19% - en promedio- en relación al año 2012, crecimiento impulsado por el sector de consultoría en administración y medios que creció –aproximadamente- en un 45% del total del crecimiento.

Por otra parte, la industria de las Pyme se encuentra en constante crecimiento y representa el principal motor de la economía para el crecimiento de la productividad, la generación de empleo, mayor valor agregado y la reducción de la desorganización estructural.

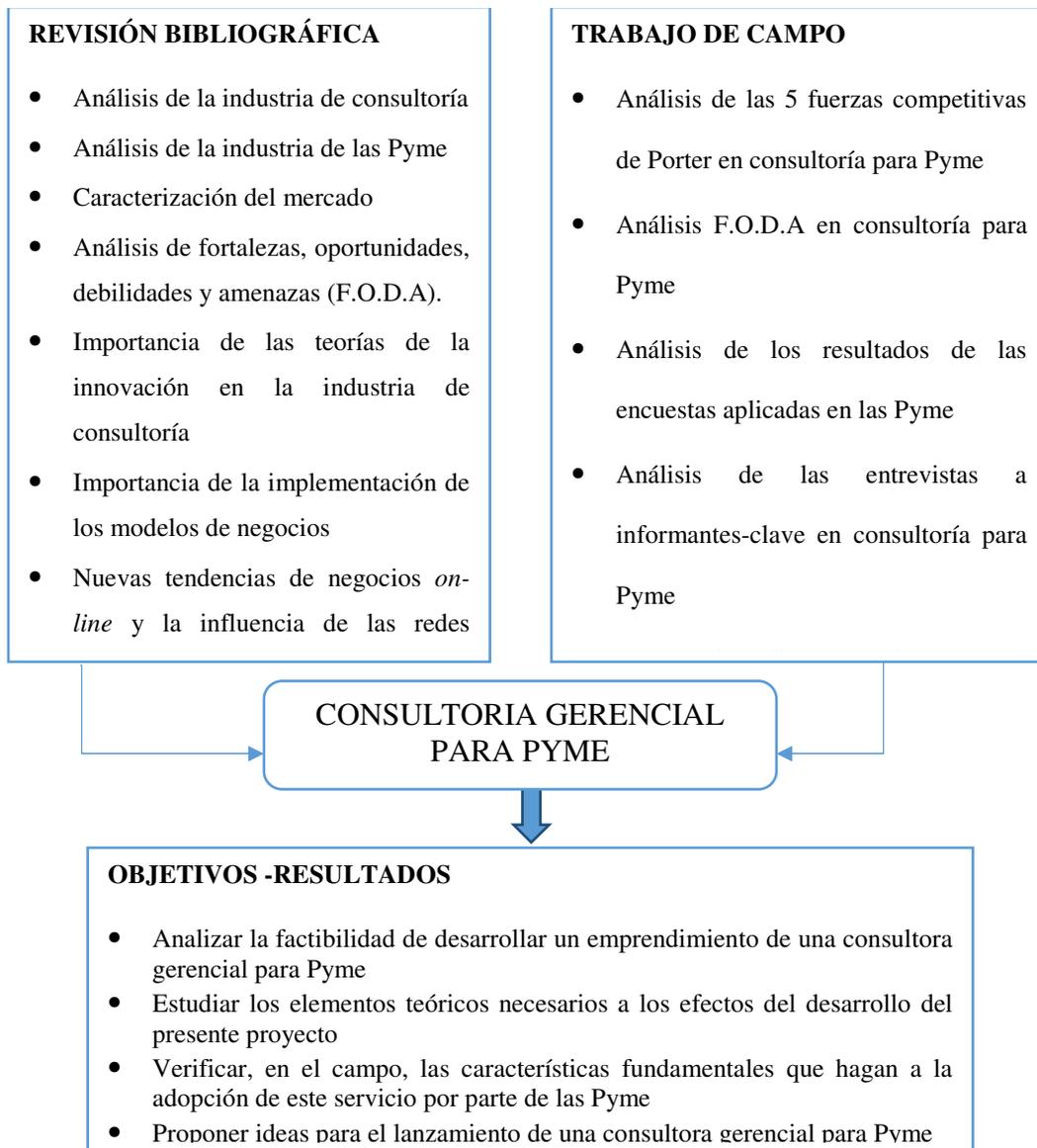
El motivo fundamental de la presente investigación, es poder presentar a las Pyme elementos técnicos convincentes del negocio de consultoría que ayuden a su crecimiento, y aplicar muchos de los conocimientos que he podido adquirir a lo largo de las materias vistas en la maestría en dirección de empresas. Por otro lado, se incorporarán a este proyecto experiencias, tanto personales como de otros profesionales calificados, que

¹Las principales firmas de auditoría son categorizadas como las Big Four: PwC, KPMG, Deloitte y EY.

²Información disponible en: <http://www.mercado.com.ar/notas/estrategia-%7Cempresas/8014751/el-negocio-de-la-auditora-es-hoy-tambin-el-de-consultora> , recuperado el 05/04/2015.

ayudarán al desarrollo de la investigación. Con el fin de facilitar la lectura de esta investigación, a continuación se ofrecen los principales lineamientos relativos a su contenido general en el siguiente diagrama conceptual:

Diagrama 1: Los lineamientos generales del presente trabajo



Fuente: Elaboración Propia (2016)

2. Planteamiento del problema y preguntas de la investigación

Según la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) (2015) -en el mes de Junio del año 2015- el 69% de las Pyme están operando con rentabilidad negativa o nula como consecuencia de su baja actividad. Este índice lo obtuvieron por medio de una encuesta realizada por la CAME a 770 pequeñas y medianas empresas de los sectores de comercio, industrial y agropecuario. Además, se indica que debe considerarse este tema debido a que afecta directamente a la inversión generando distorsiones en la economía³. En consecuencia, las gerencias de las Pyme deben considerar que, teniendo un consultor con independencia a las actividades centrales de la empresa, contribuirá en el aumento de la competitividad, permitiéndoles lograr los objetivos planteados y mantenerse con éxito en el tiempo, tal y como fue expuesto anteriormente.

De este modo, resulta importante el rol de las empresas de consultoría en este mercado, que permita a través de un equipo multidisciplinario de consultores gerenciales, realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización, identificando los riesgos y oportunidades de mejora. Estas empresas suelen moverse por procesos de tipo emergente, y no cuentan con lineamientos específicos relacionados con su creación, sino que experimentan constantes cambios, los cuales dificultan el crecimiento sustentable y que la organización se mantenga en el tiempo. De igual forma, la mayoría de las gerencias de las Pyme no cuentan con programas de capacitación en temas gerenciales y actualización de los mismos, lo cual, afecta el crecimiento a largo plazo y su mantenimiento en el tiempo.

³Información disponible en: <http://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Por-la-baja-actividad-el-69-de-las-PYME-esta-trabajando-sin-rentabilidad.1215.html>, recuperado el 29/06/2015.

Asimismo, existe un porcentaje importante de empresarios de Pyme indicando que, los costos de los servicios de consultoría resultan muy elevados para ser incorporados, por lo cual, se debe trabajar en la concientización de la percepción que tienen las Pyme con respecto a dichos servicios. Además, favorecería incluir estrategias de precios de acuerdo a los resultados del servicio prestado, en vez de propuestas con honorarios fijos.

Por otra parte, es de suma importancia considerar el crecimiento de los profesionales del área gerencial que prestan sus servicios de manera independiente y a un menor costo, lo que involucra una mayor competencia al momento de evaluar los costos de los servicios a prestar a las Pyme, por lo cual se tendrán que desarrollar estrategias de minimización de costos para contrarrestar las barreras de entradas en el negocio de consultoría para Pyme.

La problemática enfrentada puede visualizarse en el siguiente cuadro, mostrándose la interrelación entre la situación planteada, la necesidad o el resultado y el impacto correspondiente:

Cuadro 1. La problemática enfrentada

Problemática	Resultado/Necesidad	Impacto
#1- Mentalidad de los empresarios de las Pyme en ver el servicio de consultoría como un alto costo para ser incorporado en su estructura.	Cambio de mentalidad.	Retardo de los empresarios para evaluar las ventajas que les ofrece el servicio de consultoría gerencial y cambiar la mentalidad.
#2- Crecimiento de los profesionales en áreas gerenciales prestando servicios de asesoramiento de forma independiente y a menor costo.	Elaborar ofertas de servicios con características diferenciales y sustentables.	El mercado de Pyme debe adaptarse y ver los beneficios.
#3- Baja rentabilidad de las Pyme en la Argentina.	Incorporación de un equipo de consultores gerenciales en la gestión interna con habilidades técnicas e innovadoras.	No todos los empresarios están convencidos de la incorporación de este servicio en su gestión.
#4- Emprendedores con baja capacitación en temas gerenciales.	Capacitación continua.	No todas las Pyme cuentan con programas de capacitación en su gestión empresarial.

Fuente: Elaboración Propia (2016)

De acuerdo con lo expuesto, se observa que existe una problemática actual en la gestión empresarial de las Pyme, para lo cual se han planteado las siguientes interrogantes que han permitido orientar la presente investigación:

- ¿Cuentan las Pyme con mecanismos adecuados que ayuden a resolver problemáticas y crear planes de acción para la resolución oportuna?
- ¿Por qué se hace tan evidente la necesidad de una consultora gerencial en las Pyme?
- ¿Cuáles son las principales barreras de entrada para una consultora gerencial para Pyme en la Argentina?
- ¿De qué manera se puede facilitar a los ejecutivos a que visualicen los beneficios de la incorporación de un equipo multidisciplinario de consultores gerenciales en su estructura organizativa?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Analizar la factibilidad de desarrollar un emprendimiento de una consultora gerencial para Pyme en la Argentina, que brinde elementos técnicos convincentes y colabore con el crecimiento de estas empresas, proponiendo ideas para su implementación.

3.2. Objetivos específicos

- Estudiar los elementos teóricos necesarios a los efectos del desarrollo del presente proyecto, tales como: análisis de la industria de consultoría, caracterización del mercado, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A). del negocio de consultoría para Pyme e importancia de la innovación en servicios de consultoría.

- Verificar, en el campo y con fuentes de recolección primarias, las características fundamentales que permitan la adopción de este servicio por parte de las Pyme, estableciendo la viabilidad de esta propuesta.
- Proponer ideas para el lanzamiento de una consultora gerencial para Pyme en la Argentina, que sea percibida por las Pyme como un servicio que brinde valor agregado a su empresa permitiéndoles un crecimiento en el mercado.

4. Hipótesis

Considerando los aspectos teóricos y prácticos desarrollados en la presente investigación, podemos decir que, actualmente las Pyme presentan debilidades y baja rentabilidad en su gestión operacional, permitiéndonos plantear la siguiente hipótesis:

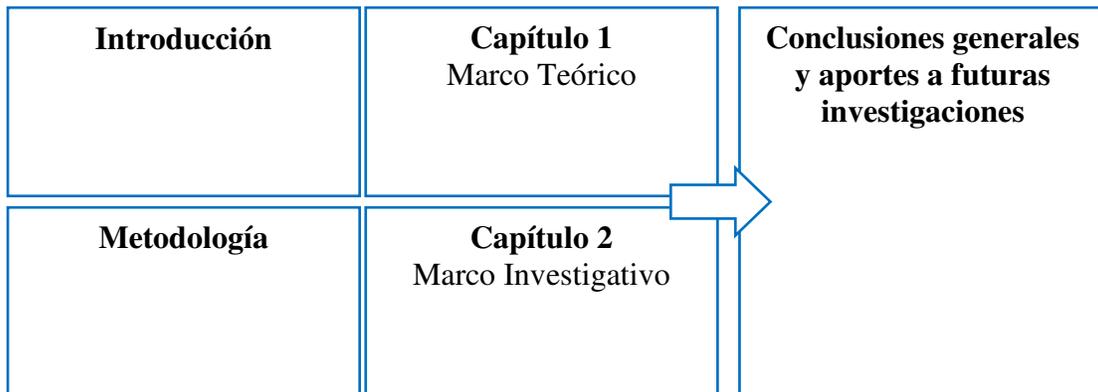
Existe un mercado potencial, en la República de Argentina, de directivos de empresas Pyme, interesados en recibir servicios de consultoría administrativa y contable, con el fin de mejorar su gestión operativa, proporcionándoles herramientas de gestión claves para la construcción de buenas prácticas de gerenciamiento y ayudándoles a afrontar los constantes cambios minimizando los riesgos, permitiéndoles optimizar los recursos y costos con el fin de mejorar la rentabilidad de sus operaciones.

A lo largo de la investigación, se enfatiza el cumplimiento de los objetivos propuestos, la validación de las hipótesis finales y la oportunidad de encarar la solución a los problemas planteados.

5. Mapa conceptual del contenido de la presente investigación

El contenido de la presente investigación se ha organizado en distintos capítulos, los cuales se visualizan en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Los capítulos del análisis



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Introducción: Describe los antecedentes y motivos que impulsaron a realizar este proyecto de investigación, las problemáticas enfrentadas, los objetivos del análisis y su finalidad.

Metodología: Se explican las actividades realizadas para corroborar los objetivos planteados. En modo más preciso, el diseño de la investigación, los métodos y técnicas, la

muestra, los instrumentos de recolección de datos, entre otra información, y las posibilidades de generalización de los hallazgos.

Capítulo 1- Marco Teórico: Se presenta la interpretación y profundización de los conceptos fundamentales y diversas teorías de autores que servirán como respaldo para el desarrollo del proyecto de la creación de una empresa de consultoría gerencial para Pyme, en la República de Argentina.

Capítulo 2- Marco Investigativo: Se enfoca en validar -en el campo- las principales teorías expuestas en el Marco Teórico, así como también soportar los objetivos e hipótesis planteados en la investigación.

Conclusiones generales y aportes a futuras investigaciones: En este capítulo se encuentran interrelacionados los temas teóricos más relevantes de esta investigación, los surgidos del trabajo de campo, los objetivos propuestos y las conclusiones de cada capítulo. Finalmente, se verifica que las hipótesis son confirmadas y que existen nuevas hipótesis al tema.

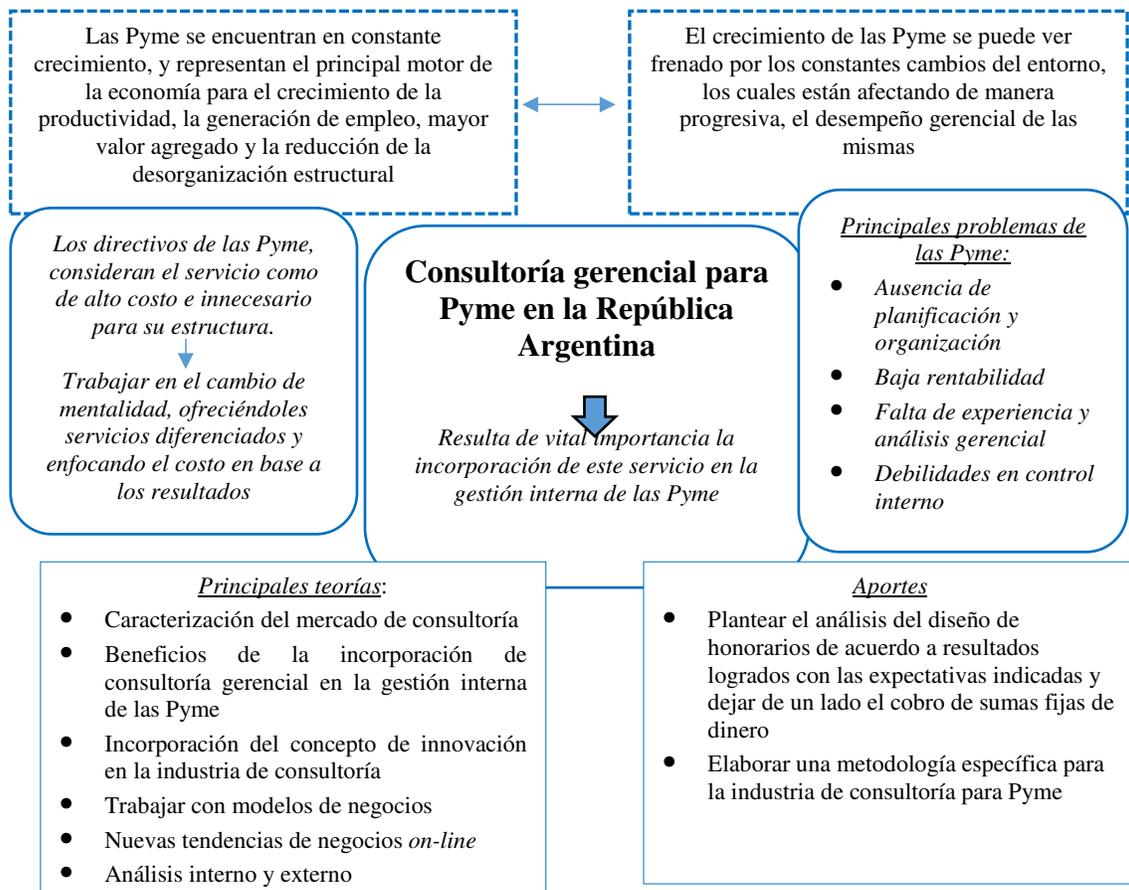
Además se incluye lo siguiente:

Bibliografía: Se detallan las fuentes de información bibliográfica en las cuales está basada esta investigación.

Anexos: Se muestran los formularios de las encuestas, control de las encuestas, formularios de guía de las entrevistas de los informantes- clave, entre otros.

Como resultado del trabajo realizado se puede presentar el siguiente mapa conceptual del contenido de la presente investigación:

Diagrama 2: Mapa conceptual del contenido de la presente tesis



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Para concluir, se plantea que las Pyme, no sólo están teniendo problemas para incorporar y aprovechar las oportunidades del entorno de forma que se traduzca en beneficios de crecimiento y rentabilidad, sino también en identificar y adaptarse ante los tipos de cambios que ocurren actualmente en los mercados. En consecuencia, las decisiones empresariales dependen de un análisis del entorno externo e interno, que permitan formular estrategias que se transformen en una ventaja competitiva y rentable a largo plazo. Es por ello, que surge la necesidad de la incorporación de un equipo de consultores gerenciales en la gestión de las Pyme, debido a que podría tornarse que es beneficioso para su desarrollo futuro y competitivo, permitiéndoles lograr los objetivos planteados y mantenerse con éxito en el tiempo.

METODOLOGÍA

Se trata de una investigación de tipo exploratoria-descriptiva, en la cual fue implementada una metodología cuali-cuantitativa, con enfoque predominantemente cualitativo. Su diseño es no experimental; dentro de los diseños no experimentales, el presente es transversal debido a que se recoge información para un período de tiempo específico.

La unidad de análisis está constituida por las gerencias de las Pyme que fueron encuestadas como parte de la muestra, los informantes-clave entrevistados y por las Pyme que fueron seleccionadas para realizar una observación directa.

El criterio que se ha empleado para la selección de la muestra no es probabilístico sino intencional y focalizado, debido a que han sido seleccionadas empresas que cumplieran las siguientes características; a) Ubicación en la República Argentina, b) Contaran con estructuras pequeñas, para ser categorizadas como Pyme y c) Estuviesen dispuestas a participar en la encuesta. A los efectos de ampliar el análisis y sus alcances, han sido seleccionadas dos Pyme con el fin de realizar una observación directa sobre las mismas, a través de las cuales se pretende analizar y profundizar las fortalezas y debilidades presentes en este tipo de empresas.

El tamaño de la muestra es de 35 Pyme (se distribuyeron 100 encuestas, sólo 35 fueron respondidas) ubicadas en la República Argentina, principalmente a las establecidas en la

Ciudad de Buenos Aires y las diferentes Provincias; tales como: Rosario, Provincia de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Provincia de Río Negro, por ser las más importantes del país. Al ser una investigación cual-cuantitativa, el tamaño de la muestra no ha implicado una limitación al alcance.

La unidad de respuesta -para el caso de las encuestas- son los ejecutivos de las Pyme a quienes se les ha enviado la encuesta descrita (formulario presentado en el Anexo I), y también, los especialistas en el área de consultoría entrevistados, para el caso de la aplicación de la técnica de entrevista a informantes-clave(guía de entrevista presentado en el Anexo II).

El universo se encuentra definido por las Pyme que tienen actividad en Argentina, las cuales varían en aspectos tales como: sector industrial en el que se desarrollan y tamaño (cantidad de empleados, volúmenes de facturación, etc.).

La recolección de datos ha implicado tres tareas clave: elaboración, aplicación y análisis de datos obtenidos del instrumento de recolección.

Ante la variedad de herramientas disponibles para la recolección de la información, se ha optado por una encuesta que ha combinado 10 preguntas abiertas y cerradas (formulario presentado en el Anexo I). Este formulario incluye un instructivo a los efectos de establecer los entendimientos básicos del tema y obtener una respuesta más precisa.

Para ampliar y profundizar la encuesta mencionada, fue complementada con la aplicación de entrevistas a profesionales y especialistas del sector de consultoría gerencial, y en especial con clientes Pyme. El diseño de las entrevistas se ha realizado de modo tal que permitiera verificar la hipótesis planteada con la experiencia de los especialistas enfocados en el tema de investigación. Las preguntas planteadas fueron semi-estructuradas, cubrieron las interrogantes planteadas y, en cada una de ellas, se ha tomado nota de los aspectos más relevantes que han surgido (ver Anexo II, Guía de entrevistas).

Las características de los lugares donde se realizaron las entrevistas no estructuradas a informantes-clave son los típicos de empresas u oficinas en las que se desenvuelve la tarea profesional de los mismos entrevistados, así como también vía Skype; con la finalidad de intervenir lo menos posible en el ambiente en el que cada uno se desenvolvía.

Las entrevistas fueron diseñadas con el objetivo de: a) Ampliar y profundizar los conocimientos del negocio de consultoría, b) Conocer la experiencia de los profesionales expertos en el sector, c) Identificar las principales ventajas y desventajas que han presentado al prestar servicios a Pyme, y d) Conocer la forma de minimizar las problemáticas en las cuales se han enfrentado al prestar el servicio.

El criterio de selección de los informantes-clave fue intencional, ya que hemos buscado entrevistar profesionales que pudieran ser considerados informantes calificados de los ámbitos en que se desempeñaban. Se aplicaron cuatro entrevistas en profundidad con

Gerentes, Socios de firmas de consultoría- auditoría y consultores independientes que prestan servicios de consultoría a clientes establecidos en la República Argentina. Las entrevistas duraron aproximadamente entre 15-20 minutos cada una, y se le ha permitido al entrevistado tener libertad de hablar sobre el tema de la prestación del servicio de consultoría en Pyme y las claves de éxito en la industria.

Una vez finalizadas las encuestas a clientes potenciales y entrevistas a informantes-clave, se procedió a realizar una observación de dos Pyme ubicadas en la República Argentina, con el propósito de obtener mayor información de campo y estar en mejores condiciones de aportar datos pertenecientes a la realidad.

La técnica de observación, permitió seguir profundizando la problemática de las Pyme, realizando un análisis más detallado de las fortalezas y debilidades presentes en este tipo de empresas. La elección de las empresas fue a nuestro criterio, basados en las características relevantes de las empresas que permitieran profundizar el objetivo de la investigación, mediante la comparación con la teoría relevada. Por último, estas observaciones han permitido aprender de la realidad empírica y soportar -de una manera más apropiada- las recomendaciones y conclusiones finales del presente estudio.

También, se utilizó información obtenida de fuentes secundarias relevantes relacionadas con la consultoría para Pyme en el país, a través del campo laboral, así como también, se ha tenido en cuenta el contenido bibliográfico con el fin de determinar los conceptos más importantes para el desarrollo del análisis de factibilidad de la creación de una empresa

de consultoría gerencial para Pyme. Para esto, se ha investigado a importantes autores, tales como: Cohen, W.A., Christensen, C., Kotler, P. y Armstrong G., Osterwalder, A. y Pigneur, Y., Porter, M., entre otros.

Con la finalidad de garantizar la confiabilidad de los resultados de la presente investigación, tomando en consideración los recaudos metodológicos que permitieran que el presente análisis fuera consistente y mostrara que la realidad no sólo es diversa sino que puede ser modificada y comprendida de diferentes maneras, se ha recurrido a una triangulación entre las encuestas a los ejecutivos de Pyme, entrevistas a informantes-clave y observación directa a dos Pyme establecidas en la República Argentina. De este modo, la triangulación avalará la consistencia del estudio. De igual forma, también permite enriquecer las conclusiones, dándole mayor confiabilidad, precisión y consistencia interna a la investigación.

Con el análisis de datos se ha pretendido profundizar las temáticas fundamentales para el análisis de viabilidad del establecimiento de una empresa de consultoría gerencial para Pyme en la República Argentina.

El relevamiento de la investigación consistió de tres etapas: encuestas a ejecutivos de Pyme, entrevistas semi-estructuradas a informantes clave y, finalmente, se ha profundizado en dos observaciones de Pyme que permitieron verificar, mediante la triangulación, la validez de la información recolectada y procesada como una estrategia de triangulación de técnicas y actores.

La ubicación espacial de esta investigación es la República Argentina, y su ubicación temporal abarcó de mayo 2015 hasta marzo 2016.

En el siguiente cuadro se expone lo indicado en esta sección:

Cuadro 3. Metodología de la investigación

Tipo de Investigación	Exploratoria y descriptiva.
Metodología	Cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo.
Diseño de la Investigación	No experimental, transversal.
Unidad de análisis	Los ejecutivos de las Pyme encuestadas, los informantes claves entrevistados y las dos Pyme observadas.
Unidad de respuesta	Las Pyme encuestadas y los profesionales especialistas en la consultoría.
Muestra	Intencional, dirigida y no probabilística.
Técnica de recolección de datos/ Instrumentos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas con 10 preguntas abiertas y cerradas a potenciales clientes (muestra de 35 Pyme) • Entrevistas semi-estructuras a profesionales especializados en el sector de consultoría (cantidad 4) • Observación de Pyme (cantidad 2)

Fuente: Elaboración Propia (2016)

2. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo se enfocará en la interpretación y profundización de los conceptos fundamentales y diversas teorías de autores que servirán como respaldo para el desarrollo del proyecto de la creación de una empresa de consultoría administrativa y contable para Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) en la Provincia de Río Negro, Argentina.

Las Pyme deben afrontar rápidos cambios de la economía y del entorno, los cuales han sido propiciados fundamentalmente por la innovación tecnológica y la globalización de los mercados; razón por la cual demandan -cada vez más- servicios especializados como consultoría administrativa y contable que le permiten mejorar su posición de mercado y adecuar sus estrategias para ser más competitivas al entorno cada vez más dinámico y complejo.

A los efectos de desarrollar el presente Marco Teórico, resulta necesaria la consulta de literatura y documentos, así como extraer y recopilar -de ellos- la información de interés necesaria para dar respuesta al problema de investigación. Los temas que serán abordados en la investigación, y harán posible sustentar el estudio se detallan a continuación:

- Análisis de la industria de consultoría
- Análisis de la industria de las Pyme
- Caracterización del mercado
- Análisis F.O.D.A.
- Importancia de las teorías de la innovación en la industria de consultoría
- Importancia de la implementación de los modelos de negocios

- Nuevas tendencias de negocios *on-line* y la influencia de las redes sociales
- Procedimientos de consultoría
- Herramientas para medir las decisiones de inversión

2.1. Análisis de la industria de la consultoría

A partir del análisis de diversos autores, el profesional -dedicado a la consultoría- presenta diversos entendimientos.

- Cohen (2003), aquella persona que da consejos o presta servicios profesionales a cambio de una retribución.
- Greiner y Metzger (1982) citado por Ribeiro (1998), lo califican como un profesional altamente calificado e independiente al cliente, con habilidades técnicas adecuadas, que le permiten identificar problemas en la dirección, proponer recomendaciones y colaborar en la ejecución de las mismas, cuando sea solicitado.

De forma más amplia, Block (2009) indica que el consultor es algo diferente a un manager. El primero, representa a una persona que ejerce influencia sobre un individuo, un grupo o una organización, pero sin poder directo para ejecutar cambios o tomar decisiones, mientras que, el segundo, es una persona que posee control directo sobre la acción.

Basándonos en los conceptos anteriores, la consultoría puede ser definida como una profesión orientada a la prestación de servicios a empresas públicas y privadas, la cual tiene como objetivo brindar apoyo en la solución de problemas y optimización de recursos para minimizar los riesgos de competitividad y entorno dinámico. Adicionalmente, este servicio se encuentra diversificado en áreas tales como: legal, tecnológica, impositiva, *marketing*, administrativa y contable.

Ahora bien, al enfocarnos en la industria de la consultoría se observa que estos servicios se han incrementado en aquellas empresas que se han visto sometidas a la presión acelerada de la introducción de nuevos productos o servicios al mercado.

Según el artículo “El negocio de la auditoría es hoy también el de consultoría” (2014) se indica que, en muchos mercados globales, la consultoría aporta más ingresos que la auditoría, y la evidencia de ellos es que las principales firmas de auditoría⁴ han realizado adquisiciones y fusiones con consultoras. En el artículo se cita el *Global Consulting Mergers and Acquisitions Report 2013*, indicándose que hubo 575 absorciones en el negocio de la consultoría gerencial en el 2012.⁵

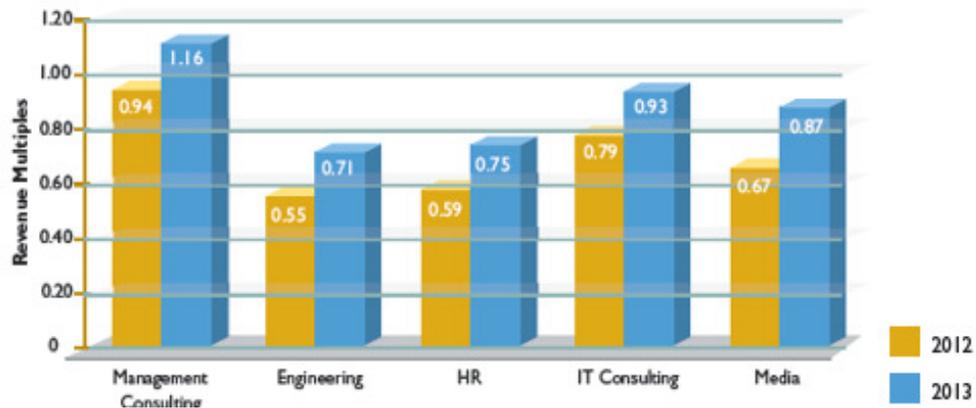
En el reporte 2014 de la *Global Consulting Mergers and Acquisitions*, se expone un crecimiento del mercado de la consultoría para el año 2013 en comparación al 2012, y explica que los ingresos de las empresas de consultoría presentaron un aumento del 19% - en promedio- en relación al año 2012, crecimiento impulsado por el sector de consultoría

⁴Las principales firmas de auditoría son categorizadas como las Big Four: PwC, KPMG, Deloitte y EY.

⁵Información disponible en: <http://www.mercado.com.ar/notas/estrategia-%7Cempresas/8014751/el-negocio-de-la-auditora-es-hoy-tambin-el-de-consultora> , recuperado el 05/04/2015.

en administración y medios que creció -aproximadamente- en un 45% del total del crecimiento. A continuación, exponemos el gráfico, donde se puede observar el crecimiento por sector de la consultoría:

Gráfico 1. Crecimiento por sector de la industria de consultoría

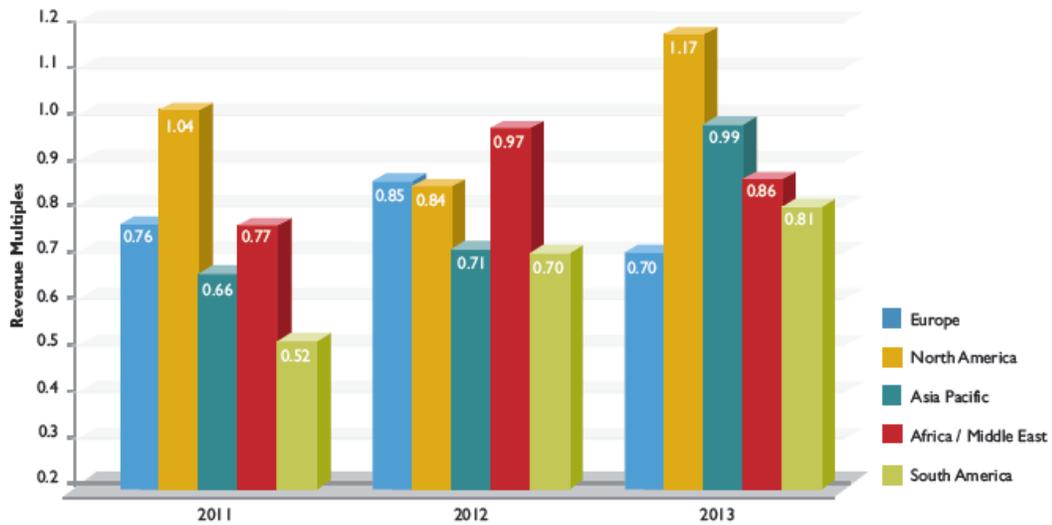


Fuente: The Global Consulting Mergers & Acquisitions Report (2014) (p.18)⁶

Por otra parte, el mismo reporte indica el crecimiento por región y por año en el mercado de consultoría, y refleja que los ingresos en las regiones de Asia Pacífico y América del Sur han estado aumentando constantemente durante los últimos 2 años, con 39% y 16% de aumento en 2013, respectivamente. En cambio, los ingresos en Europa y África se redujeron en un 18% y 11%, respectivamente, en 2013. El aumento más significativo se vio reflejado con un 40% en la Región de América del Norte.

⁶Información disponible en: <http://www.equiteq.com/media/14781/global-ma-report-2014-ltd.pdf>, recuperado el 12/04/2015.

Gráfico 2. Comportamiento del ingreso por región de los servicios de consultoría



Fuente: The Global Consulting Mergers & Acquisitions Report (2014) (p.19)⁷

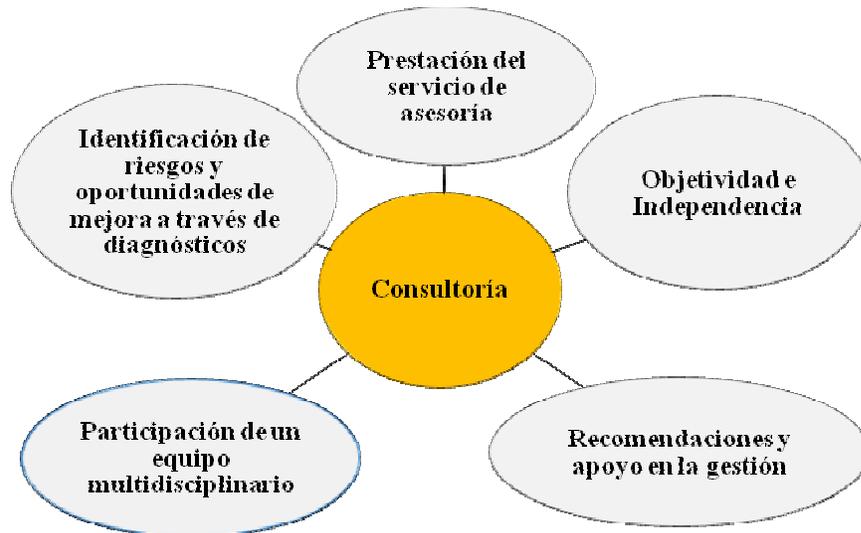
Por lo expuesto en el presente apartado y basándonos en lo planteado por los diferentes autores, a continuación se presentan los principales conceptos del negocio de consultoría:

- Es un servicio de asesoría independiente y que pretende actuar con objetividad
- Es un servicio que -a través de un equipo multidisciplinario- proporciona los conocimientos especializados y capacidad profesional orientados a la solución de problemas prácticos de las empresas
- Es un servicio que ejerce influencia sobre la gerencia de las empresas, más no tiene poder para ejecutar cambios y/o tomar decisiones
- Es un servicio enfocado en diferentes áreas de las compañías.

⁷Información disponible en: <http://www.equiteq.com/media/14781/global-ma-report-2014-ltd.pdf>, recuperado el 12/04/2015.

En la siguiente figura se muestran los conceptos fundamentales planteados precedentemente:

Figura 1. Análisis de la industria de la consultoría



Fuente: Elaboración Propia (2015)

2.2. Análisis de la industria de las Pyme

En el apartado anterior, nos centramos en la industria de consultoría, y en el presente nos enfocaremos a desarrollar los principales conceptos y teorías de las Pyme.

Comenzaremos definiendo las Pyme desde la perspectiva de diversos autores:

- Maristany (2006) las considera como micro-emprendimientos y un embrión de una gran corporación.
- En contraposición Cleri (2013) recalca que no son réplicas ni se parecen a las etapas iniciales de grandes empresas, indicando que son entidades con características muy diferentes.

A partir de las definiciones anteriores, podemos decir que las Pyme son pequeños emprendimientos de personas o grupo familiares que se unen para alcanzar un objetivo en común.

Además, deviene importante conocer el entorno en el cual se desarrollan estas pequeñas organizaciones, por los tiempos difíciles que están presentes en la mayoría de las empresas, especialmente para las más pequeñas que -por lo general- cuentan con una línea de tiempo definida en los mercados, ya que no son capaces de enfrentar -de manera organizada y planificada- los cambios del entorno que cada vez se vuelven más exigentes. Según el Ministerio de Industria de Argentina, las Pyme representan el principal motor de la economía para el crecimiento de la productividad, la generación de empleo, mayor

valor agregado y la reducción de la heterogeneidad estructural. Se indica que actualmente existen 603.000 Pyme en la Argentina, de las cuales 10% son industriales⁸.

Por otra parte, la Agencia Provincial de Desarrollo Económico Rionegrino (CREAR) indica que el sector industrial alcanza el 44% del total de empresas industriales, dejando para el sector comercial y de servicios un 22% y 26% respectivamente. Indicando que, a pesar que la participación de las Pyme en el sector comercial y de servicios, no supera un 26%, éstas son las que mayor demanda mano de obra⁹.

Adicionalmente, complementando las definiciones expuestas existe un criterio de clasificación para las Pyme de acuerdo a la Resolución 50/2013 emitida por la Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional¹⁰ en su artículo N°1 indicándose que se consideran micro, pequeña y mediana empresas a aquellas que no superen las ventas anuales en pesos de acuerdo al siguiente cuadro, clasificado por sectores de la economía:

Cuadro 4. Pyme por sectores

Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
\$ 82.000.000	\$ 270.000.000	\$ 343.000.000	\$91.000.000	\$ 134.000.000

Fuente: Resolución 50/2013 Artículo N° 1 (2015)

⁸Información disponible en: <http://www.industria.gob.ar/Pyme/>, recuperado el 09/10/2014

⁹Información disponible en: <http://www.crear.rionegro.gov.ar/noticias/item/26>, recuperado el 09/10/2014

¹⁰Información disponible en: <http://www.ieralpyme.org/noticias/clasificacion-pyme-sepyme-resolucion-502013-2824.html>, recuperado el 14/06/2015

Maristany (2006) indica que las Pyme, no sólo están teniendo problemas para incorporar y optimizar los recursos limitados de forma que se traduzca en beneficios de crecimiento y rentabilidad, sino también en identificar y adaptarse ante la naturaleza de los tipos de cambios que ocurren actualmente en los mercados.

Además, complementando la visión de Maristany, el artículo publicado Problemas comunes de las Pyme¹¹ sugiere que las Pyme generalmente se enfrentan a problemas similares, tales como:

- Ausencia de organización interna, reflejado en falta de supervisión en el desempeño
- Bajo nivel de conocimiento en el mercado, razón por la cual no saben qué estrategias implementar debido a que no conocen ni a sus competidores
- Ausencia de planificación en la producción y control de inventarios, no cuentan con los recursos necesarios que les permita medir, controlar la calidad de la producción y saber la cantidad de compras a realizar para cubrir la demanda y no presentar obsolescencia en los inventarios
- Deficiencias en el control de cuentas por cobrar, reflejándose en deterioro de la cartera de clientes y falta de control de deuda de sus clientes
- Deficiencias en la contabilidad y finanzas de la empresa, escasos registros contables, errores en facturación, margen bruto negativo por ausencia de control de costos. La falta de estados financieros exactos y no oportunos hacen que se tomen decisiones erróneas

¹¹Información disponible en: <http://www.engenium.com.mx/8-problemas-comunes-en-las-p->., recuperado el23/04/2015

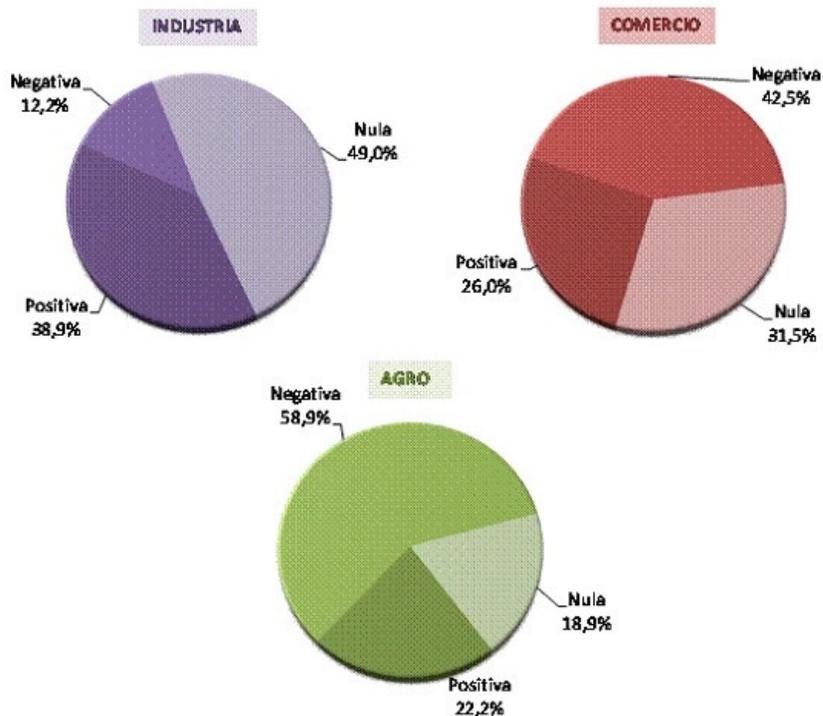
- Ausencia de innovación tecnológica, no existen sistemas pensados para las Pyme y la mayoría de los actuales no cuentan con capacidad de adaptación lo que hace que sean subutilizados
- Bajo nivel de otorgamiento de créditos para Pyme, debido a que no cuentan con todos los requisitos exigidos por las instituciones financieras.

Asimismo, la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) (2015) comunicó -en el mes de Junio- que el 69% de las Pyme están operando con rentabilidad negativa o nula como consecuencia de su baja actividad. Este índice fue obtenido por medio de una encuesta realizada por la CAME a 770 pequeñas y medianas empresas de los sectores de comercio, industrial y agropecuario. Además, indica que debe considerarse este tema debido a que afecta directamente a la inversión generando distorsiones en la economía¹².

¹²Información disponible en: <http://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Por-la-baja-actividad-el-69-de-las-PYME-esta-trabajando-sin-rentabilidad.1215.html>, recuperado el 29/06/2015.

A continuación se presenta el gráfico que expone la situación de rentabilidad por sector que experimentan las Pyme:

Gráfico 3. Rentabilidad en las Pyme por sector



Fuente: Red CAME (2015).¹³

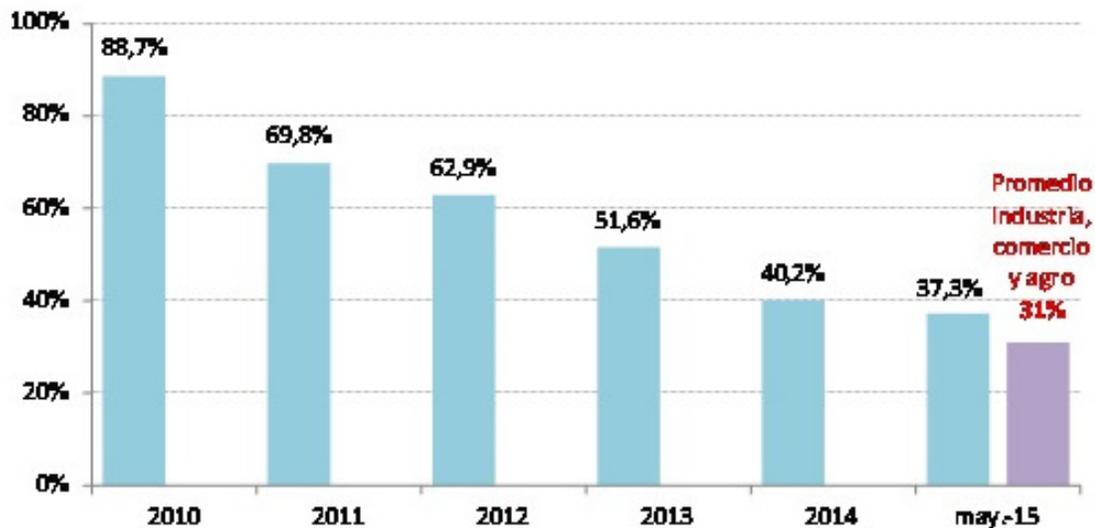
Como se observa en el gráfico anterior, el sector más afectado con rentabilidad negativa corresponde al agropecuario (58,9%).

Por otra parte, analiza el comportamiento de la rentabilidad positiva de las Pyme, el cual ha venido experimentando una disminución en los últimos cinco (5) reflejándose la baja

¹³ Información disponible en: <http://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Por-la-baja-actividad-el-69-de-las-PYME-esta-trabajando-sin-rentabilidad.1215.html>, recuperado el 29/06/2015.

más importante en el mes de mayo 2015. A continuación se expone a través de un gráfico el comportamiento de la industria de Pyme:

Gráfico 4. Evolución rentabilidad positiva de las Pyme



Fuente: Red CAME (2015).¹⁴

Según lo expuesto por el CAME, las Pyme -con el propósito de contrarrestar la disminución de su rentabilidad reflejada en el gráfico anterior- han venido implementando estrategias que permiten readecuar sus costos operativos evitando acciones más drásticas como pueden ser despidos masivos o liquidación de la empresa como sucedió en los años 2013 y 2014.

De acuerdo con los autores citados, tanto los avances tecnológicos, como la innovación y la globalización han hecho que los mercados se hayan vuelto cada vez más competitivos.

¹⁴ Información disponible en: <http://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Por-la-baja-actividad-el-69-de-las-PYME-esta-trabajando-sin-rentabilidad.1215.html>, recuperado el 29/06/2015.

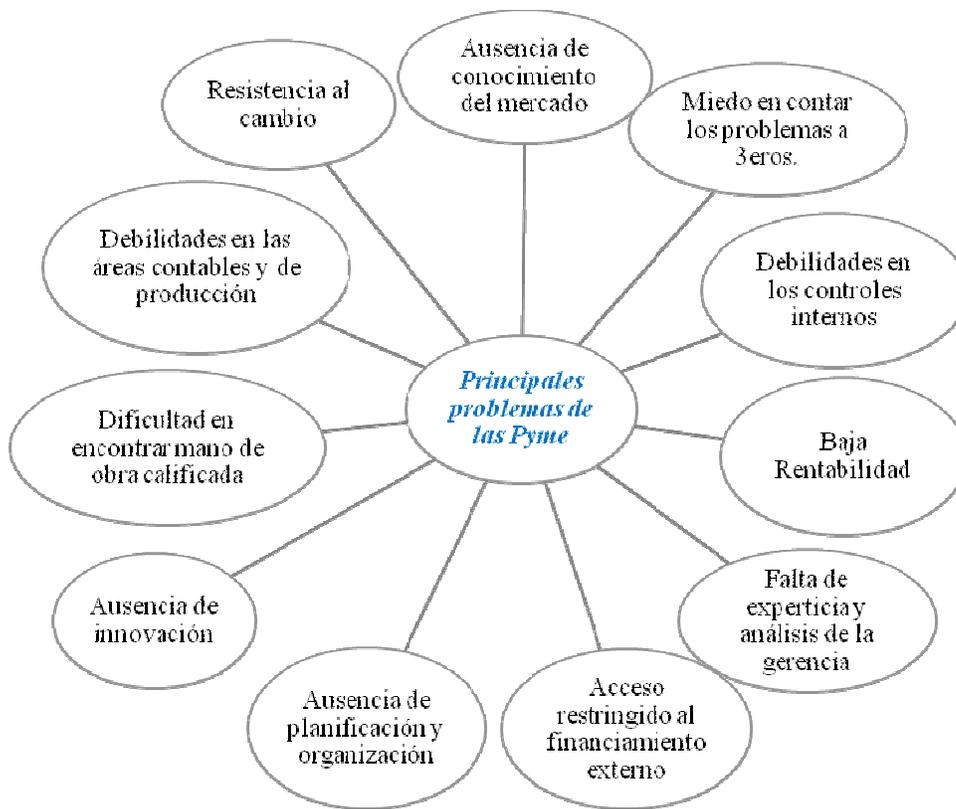
En consecuencia, las gerencias de las Pyme deben hacer a un lado, la idea errónea de que los servicios de consultoría representan un elevado costo para su infraestructura y comenzar a verlo como una relación costo-beneficio, ya que, teniendo un consultor con independencia a las actividades centrales de la empresa, contribuye en el aumento de la competitividad, permitiéndoles lograr los objetivos planteados y mantenerse con éxito en el tiempo.

A continuación se presentan los principales temas abordados en el presente apartado:

- Las Pyme representan micro-emprendimientos, y enfrentan problemas de gestión, organización y planificación en las diferentes áreas de la empresa
- Los servicios de consultoría representan una oportunidad para el mejoramiento y desarrollo en el tiempo de las Pyme
- La consultoría debe ser vista por las Pyme como una inversión y no como un costo innecesario.

En la siguiente figura se muestran los principales problemas que enfrentan las Pyme:

Figura 2- Principales problemáticas de las Pyme

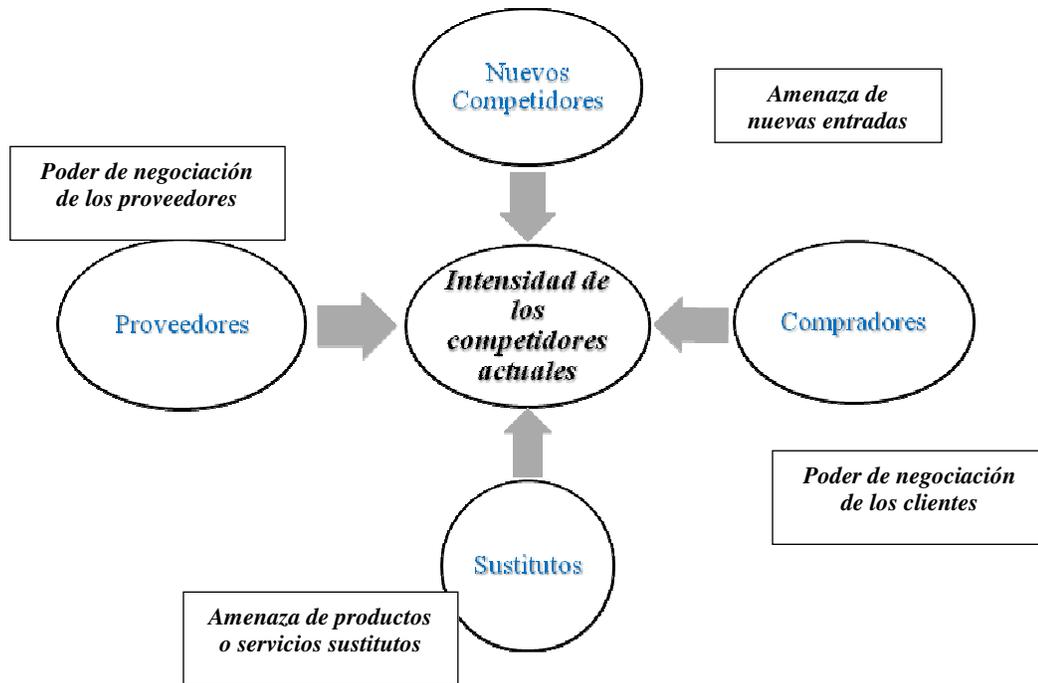


Fuente: Elaboración Propia (2015)

2.3. Caracterización del mercado

En los apartados precedentes se expusieron los principales aspectos teóricos de la industria de consultoría y de las Pyme. Ahora bien, a los efectos de analizar la influencia del entorno en los negocios, y diseñar la estrategia competitiva más rentable para el emprendimiento que se propone, nos basaremos en estudiar los postulados de Porter (1997) quien propone utilizar su modelo del análisis del sector a través de las cinco fuerzas competitivas, el cual se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Las cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Administración, Del Prado y Spitznagel (2007), (p.89)

Porter (1997) indica que la clave del éxito del diseño de una estrategia competitiva surge de la relación de la empresa con su medio ambiente. De la misma forma, expone el concepto de estrategia enfocado como un plan de acción para hacer frente a las oportunidades y amenazas externas y maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades internas, logrando una ventaja competitiva sostenible. Sugiere asimismo que, a pesar de las diferencias existentes entre una industria y otra, este modelo permite a las empresas identificar los principales factores que impactan su rentabilidad. A continuación, se detallan las cinco fuerzas enunciadas en el cuadro precedente:

- Nuevos competidores: Se relaciona con la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo producto o servicio. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser tarea sencilla debido a la existencia de barreras de entrada.

Por otra parte, el autor menciona que existen seis factores principales como barreras de entrada, los cuales son: economía de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución y desventajas en costo independientes de las economías de escala.

- Poder de negociación de los clientes: Los clientes desean adquirir a mejor precio los productos y/o servicios manteniendo la calidad para de esta manera seguir siendo competitivos y rentables en el sector. El poder de los grupos de consumidores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa del sector en comparación con el total de ventas. Un grupo de clientes tiene poder alto de negociación si presenta grandes volúmenes de compra, los productos son estandarizados o no diferenciados, costos bajos por cambiar de proveedor, bajas utilidades.
- Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores ejercen poder si elevan los precios o reducen la calidad de los productos o servicios. El grupo de proveedores tiene alto poder de negociación si: el sector está dominado por pocas empresas, si no

están obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial, si los productos son diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor y si venden un producto importante para el negocio del comprador.

- Sustitutos: Relacionado con un producto y/o servicio que satisface las mismas necesidades de los actuales productos/servicios del sector industrial. Se indica que cuanto más atractivo sea el desempeño del producto sustituto, más seguro será la represión de las utilidades del sector.
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales: La rivalidad se origina porque uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. A mayor rivalidad menor margen de rentabilidad y viceversa.

Por otro lado, Del Prado y Spitznagel (2007) indican que el objetivo de la estrategia competitiva para una organización consiste en encontrar una posición en el sector, en la cual pueda hacer frente de la mejor manera a las fuerzas competitivas, o pueda inclinarlas a su favor.

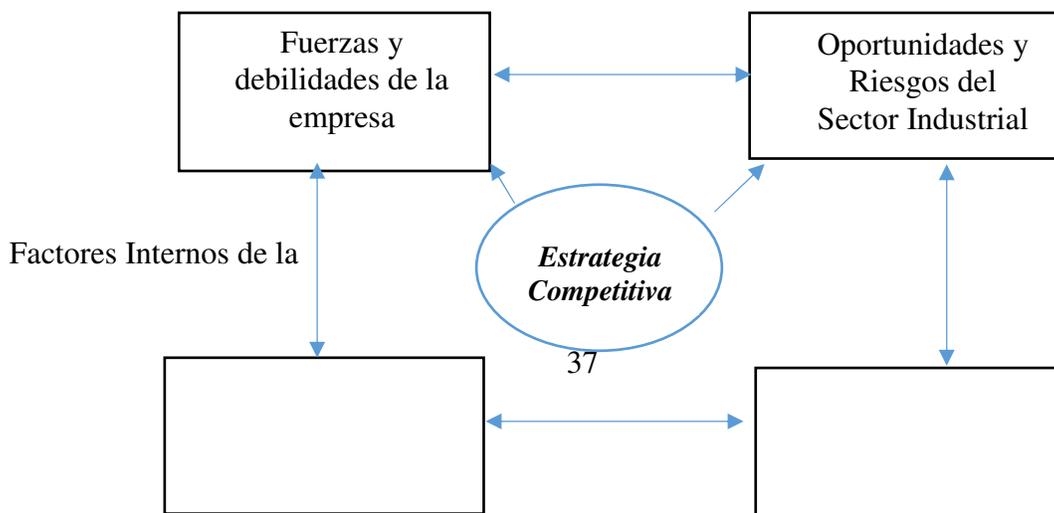
Además, ampliando el concepto de estrategia Hamel y Prahalad (1989) citado por Del Prado y Spitznagel, dieron lugar al concepto de “propósito estratégico”, indicando que se debe predecir un posicionamiento de liderazgo y formular los criterios que se utilizarán para planear el progreso, abarcando un proceso activo de gestión que origina un sentido

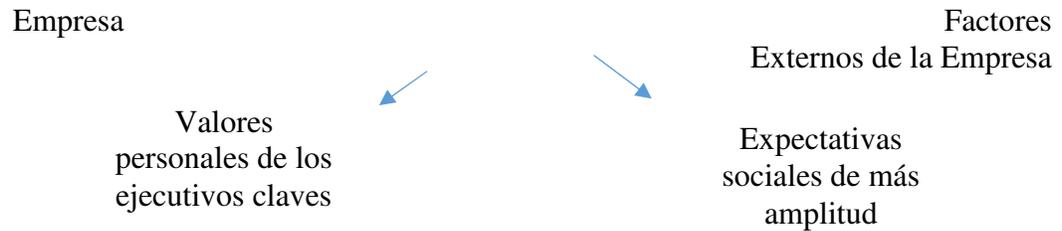
de urgencia, debido a que enfoca a la organización en alcanzar la competitividad y motiva a las personas que la integran.

En otro orden de ideas y con el propósito de ampliar el tema de las ventajas competitivas, se tomarán en cuenta los planteamientos de Kotler y Armstrong (2003) donde indican que la clave para conseguir y mantener éxito con los clientes, es entendiendo sus necesidades y proceso de compra mejor que los competidores y ofreciendo mayor valor. Dicen que -a medida que la empresa se posiciona en el mercado como un proveedor de mayor valor- se obtiene una ventaja competitiva, la cual surge de ofrecerles mayor valor a los consumidores, ya sea a través de precios más bajos sin afectar la calidad del servicio y/o producto o mediante aumento de los beneficios que justifiquen un mayor precio.

Por su lado, Porter (1997) propone el contexto en el cual se formula la estrategia competitiva de las empresas, indicando que se deben considerar cuatro factores esenciales antes que la empresa ponga en práctica su estrategia, permitiéndoles lograr con éxito las metas planteadas. A continuación se muestra -en el cuadro- la propuesta del autor:

Cuadro 6. Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva





Fuente: Estrategia Competitiva, Porter (1997), (p.17)

De acuerdo con el cuadro, los puntos fuertes y débiles comprenden su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, involucrando recursos financieros, posición tecnológica, posicionamiento de la marca, entre otros. Por otra parte, indica que los valores propios de una empresa están relacionados directamente con las motivaciones y necesidades de los directivos claves y del resto del personal involucrado en el diseño de la estrategia. Finalmente, enfatiza que el diseño de una estrategia competitiva depende del análisis interno y externo de la empresa, permitiéndoles conocer los límites internos de la empresa frente a la incorporación de forma exitosa de una estrategia.

A continuación se presentan los conceptos fundamentales que se expusieron en el presente apartado:

- El éxito de una empresa en un sector, se obtiene analizando las fuerzas competitivas y observando cómo interactúan dichas fuerzas para lograr una mayor rentabilidad en el sector.
- Las ventajas competitivas se obtienen a partir del análisis del sector externo e interno.

- Una ventaja competitiva se obtiene ofreciéndoles mayor valor a los consumidores, ya sea a través de precios más bajos sin afectar la calidad del servicio y/o producto o mediante el aumento de los beneficios que justifiquen un mayor precio.
- La formulación de una estrategia competitiva debe considerar: las fortalezas y debilidades de la empresa y su relación con los valores de los ejecutivos claves, y sus oportunidades y amenazas del sector industrial relacionadas con las expectativas sociales.

2.4. Análisis F.O.D.A

En el presente apartado, continuaremos profundizando con el análisis del sector tanto interno como externo de las empresas, para ello nos basaremos en el análisis propuesto por Albert Humphrey, el cual, según Pahl y Richter (2009), tiene como objetivo identificar alternativas estratégicas, evaluando y alineando tanto los factores internos de una compañía (fortalezas y debilidades), como los factores externos a la misma (oportunidades y amenazas).

Además, complementando la visión de Pahl y Richter, Oliveto (2014) indica que el análisis F.O.D.A. es una herramienta estratégica utilizada para entender la situación actual de una empresa en un momento determinado y tiene como objetivo realizar un diagnóstico para que, en función a ello, se pueda anticipar a las situaciones y tomar decisiones oportunamente. Enfoca el análisis a través de variables controlables las cuales son internas de la empresa (fortalezas y debilidades) y variables no controlables presentes en el sector donde se desenvuelve la empresa (oportunidades y amenazas).

Por otra parte, indica que la F.O.D.A. representa una herramienta útil para maximizar los puntos fuertes de la empresa y neutralizar los débiles, así como también aprovechar eficazmente las oportunidades del mercado y minimizar las amenazas que se presenten.

A continuación se detallan las variables sujetas en el análisis F.O.D.A. propuestas por el autor:

- Fortalezas: se refiere a la alta competitividad, destrezas, recursos y la forma en que la empresa opera, es decir, su ventaja competitiva.
- Oportunidades: variables a la vista de todos, pero si no son identificadas oportunamente pueden llegar a representar la pérdida de la ventaja competitiva.
- Debilidades: factores o forma de hacer las cosas en una posición desfavorable respecto a los competidores, corresponden a los aspectos criticables de las empresas.
- Amenazas: ponen a prueba la supervivencia de la empresa, y conociéndolas oportunamente pueden ser convertidas en oportunidades para la empresa.

Por otra parte, el autor plantea una metodología que se describe a continuación:

1. Realizar un listado de las variables externas e internas.
2. Colocar una ponderación a cada variable, indicando que la puntuación es subjetiva y depende de quien realice el análisis y propone tener una visión independiente o trabajar en equipo. Las puntuaciones pueden estar comprendidas entre 0 y 10.
3. Sumar la ponderación de cada variable listada.

4. El resultado es incorporado a un sistema de ejes de coordenadas. En el eje de coordenadas se incluyen las fortalezas y amenazas, considerándolo un eje estático y que dichas variables a corto plazo son poco probable de cambiar y en el eje de abscisas se vuelcan las oportunidades y debilidades, considerándose un eje dinámico en oposición al eje anterior.
5. Es determinado el vector estratégico y se procede a realizar el análisis.

Para poder analizar los diferentes escenarios en las que puede posicionarse el vector estratégico, se incorpora otra herramienta a la cual el autor denominó como matriz estratégica, ésta permite tener una visión de diversas estrategias a seguir a partir del resultado del F.O.D.A., y aclara que no es una guía exacta, sino sólo una aproximación, debido a que las decisiones pueden cambiar dependiendo de la empresa, producto, servicio y otros factores. A continuación se presenta la matriz estratégica en el siguiente cuadro:

Cuadro 7. Matriz F.O.D.A.

	O	A
F	<p><i>Ideal: Maxi-Maxi</i> Redoblar la apuesta Penetrar en el mercado</p>	<p><i>Interesante: Maxi-Mini</i> Dominado por lo externo Búsqueda de oportunidades Desarrollar mercado</p>
D	<p><i>Atractivo: Mini-Maxi</i> Problemas internos Desarrollo de fortalezas Desarrollar productos</p>	<p><i>Difícil Mini-Mini</i> Desinvertir Perfil bajo Diversificar (si es posible) Búsqueda de alianzas</p>

Fuente: Pensamiento sistémico, Oliveto (2014), (p.43)

De acuerdo con lo descrito anteriormente, podemos decir que un análisis F.O.D.A. realizado de forma constante y oportuna permite a las empresas maximizar sus fortalezas y oportunidades, como también minimizar las debilidades y esquivar las amenazas que se presenten en el sector en el cual forman parte, planteando diversas estrategias que permitan lograr la rentabilidad y el sostenimiento de una ventaja competitiva de las empresas.

Complementando el análisis F.O.D.A., Oliveto (2014) incorpora la matriz de incidencia que permite una mejor ponderación de las variables del F.O.D.A., facilitando el análisis de cómo afrontar los problemas que se presenten.

El análisis propuesto radica en realizar un listado de variables internas y externas, analizando la incidencia que cada variable posee sobre el resto, permitiendo tener una visión de las principales variables de acuerdo a su nivel de importancia y a su vez las que son más sensibles a la influencia de otras variables. Los pasos a seguir para realizar el análisis a través de la matriz de incidencia se detallan a continuación:

1. Elaborar un listado de variables internas y externas y vaciar en una matriz de 2x2
2. Analizar la incidencia o influencia de cada una sobre las demás
3. En caso de incidir, se coloca un 1 y si no influye, un 0
4. La suma de las filas reflejan las variables claves
5. La suma de las columnas reflejan las variables más sensibles.

Además, indica que esta herramienta busca ponderar las variables de mejor forma que el F.O.D.A., estableciendo un orden de importancia. A continuación se presenta la matriz de incidencia en el siguiente cuadro:

Cuadro 8. Matriz de incidencia

	Inciden	Es incida por									Totales				
		Fortaleza 1	Fortaleza 2	Fortaleza 3	Debilidad 1	Debilidad 2	Debilidad 3	Oportunidad 1	Oportunidad 2	Oportunidad 3		Amenaza 1	Amenaza 2	Amenaza 3	
Variables Internas	Fortaleza 1														0
	Fortaleza 2														0
	Fortaleza 3														0
	Debilidad 1														0
	Debilidad 2														0
	Debilidad 3														0
Variables Externas	Oportunidad 1														0
	Oportunidad 2														0
	Oportunidad 3														0
	Amenaza 1														0
	Amenaza 2														0
	Amenaza 3														0
Totales		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Pensamiento sistémico, Oliveto (2014), (p.44)

De acuerdo con lo anterior, podemos decir que los aspectos más relevantes, se enfocan en la necesidad que enfrentan las empresas de realizar un análisis interno y externo que les permita conocer su situación actual y formular estrategias competitivas sostenibles a largo plazo. En el apartado, se dieron a conocer dos alternativas de realizar el análisis, por un lado el análisis genérico de la F.O.D.A., reflejando una matriz que permite saber dónde se encuentra actualmente la empresa y qué decisiones tomar para continuar

operando en el futuro. Por el otro lado, se presentó el análisis de incidencia que busca ponderar las variables controlables y no controlables y ver como inciden y si algunas son más influenciadas con el cambio de otra.

Asimismo, estos análisis suelen ser subjetivos, por lo cual deviene recomendable realizarlos en equipo y/o delegar los mismos a un tercero que mantenga la objetividad, logrando de esta manera un resultado más razonable.

Finalizando, resulta importante incorporar los conocimientos adquiridos precedentemente en relación al análisis de entorno (interno y externo) en las empresas y/o nuevos modelos de negocio, que nos permitan tener una visión para los planes de acción a ser implementados, siempre buscando retorno en la inversión, rentabilidad y sustento en el tiempo.

2.5. Importancia de las teorías de la innovación en la industria de consultoría

Las empresas, no sólo están teniendo problemas para incorporar y aprovechar la innovación de forma que se traduzca en beneficios de crecimiento y rentabilidad, sino - también- en identificar y adaptarse ante la naturaleza de los tipos de cambios que ocurren actualmente en los mercados, los cuales son detectados aplicando -fundamentalmente- las herramientas analíticas del sector interno y externo estudiadas en los apartados precedentes. Asimismo, grandes corporaciones que dominaron muchas industrias por décadas se han visto, en pocos años, significativamente reducidas o han desaparecido por completo frente a otras que parecían ser pequeñas e insignificantes pero que le apostaron

a una innovación revolucionaria que terminó creando completamente un nuevo ambiente de negocios.

Por otra parte, el principal problema es que las empresas no gestionan la innovación de la manera adecuada. De acuerdo al *brief* para el alumno del *Módulo 1: The discipline and principles of Innovation*, la mayoría de las empresas abordan la innovación enfocándose en productos, servicios y procesos, aplicados sobre mercados existentes y bien conocidos, más que en ideas o cambios completamente nuevos. Esto se debe a que, en la actualidad, las bases de la gestión empresarial están fundamentadas en el *management* tradicional compuesto por prácticas y mecanismos estructurales inventados hace más de un siglo, que premian ciertas conductas, objetivos y resultados, por encima de la flexibilidad, la creatividad y el largo plazo. Para que la innovación funcione de forma adecuada, se debe adoptar como núcleo en la agenda del liderazgo y parte de la estrategia corporativa, que permita moldear la cultura organizacional en todos los niveles de la compañía y pueda mejorar los procesos administrativos (Viltard, 2014).

En otro orden de ideas, el mercado de consultoría está experimentando cambios importantes en su modelo de gestión como consecuencia de nuevos enfoques que generan una propuesta de valor más atractiva para los clientes, lo cual genera una mayor competitividad. Christensen (2013)¹⁵, indica que el negocio de consultoría está en disrupción, y menciona que: “Las mismas fuerzas que descolocaron tantos negocios, desde el acero hasta la edición gráfica, están comenzando a remodelar el mundo de la consultoría”. Sugiere que una forma de impedir tal disrupción en las empresas de

¹⁵ Información obtenida del sitio web <https://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption>, recuperado el 12/04/2015.

consultoría es no enfocarse sólo en los negocios de altos márgenes de rentabilidad y esperar lo mejor; ya que eso sólo fortalecería a aquellas empresas que hacen su rentabilidad en base a los negocios de bajos márgenes que son menospreciados por las grandes corporaciones.

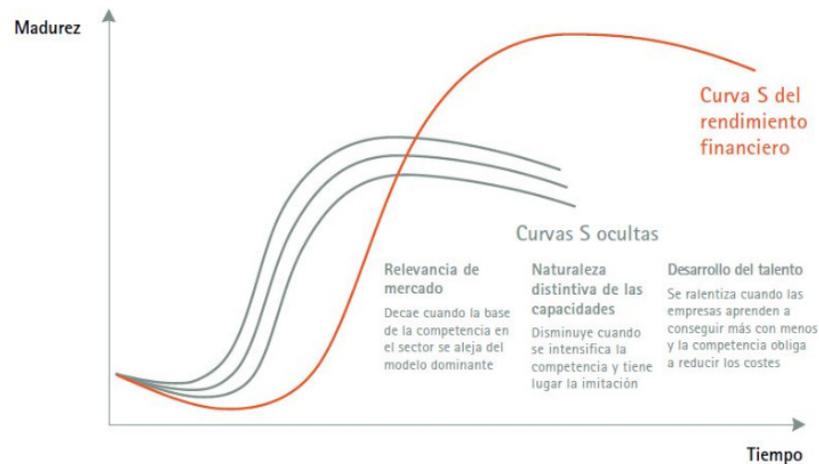
Además, indica que la disrupción en la consultoría está en sus inicios y no se puede determinar con certeza los cambios que sucederán, sabiendo que la disrupción representa un proceso y no un “boom” del momento. Propone que existen cuatro implicancias fundamentales para la industria, las cuales son:

1. Consolidación y fusión de varias firmas de consultoría, quedando en la cúspide aquellas que involucren un cambio radical en la gestión actual, con la finalidad de generar mayor valor agregado y enfrentar las nuevas exigencias de sus clientes
2. Los líderes de la industria serán más agresivos a la hora de mantener su cuota de participación en el mercado, lo cual afectará principalmente a las pequeñas consultoras que participan en el mercado y aquellas que quieran incursionar
3. Las grandes firmas de auditoría contable están ampliando cada vez más los servicios incluyendo la consultoría
4. Introducción de nuevas tecnologías, aquellas que estén a la vanguardia de los cambios tecnológicos serán líderes en el mercado.

Continuando con el tema de innovación disruptiva, la misma es la que se produce cuando aparece en el mercado una innovación sencilla, conveniente, accesible y asequible, que transforma por completo una industria y genera otra totalmente nueva a través de una propuesta de valor alternativa bien diferenciada (Christensen, 1997) *The Innovator's Dilemma*. El término, como tal, fue incorporado por primera vez por Christensen (1995), donde expone el tema de tecnología disruptiva y hace diferencia a dos tipos de tecnología que están presentes. La primera de ellas, se conoce como de sostenimiento, y son aquellas que modernizan los productos ya existentes dentro de los mercados conocidos, resultando en un proceso de mejoramiento gradual a lo largo de su ciclo de vida. Suele ser durante esta etapa, que los métodos y estructuras del *management* tradicional resultan útiles, con los gerentes enfocados en la productividad, la eficiencia, el rendimiento, la rentabilidad, y los clientes, formando una cultura organizacional de cómo hacer las cosas que deriva en una zona de confort. A todos estos elementos de cultura, negocio, competencia, producto y clientes establecidos en esta instancia y que se relacionan entre sí, los define como universos de valor (contexto en el que vive la organización y toma sus decisiones). El problema es que esta etapa de sostenimiento o curva 'S' de mercado, eventualmente llega a una madurez para luego comenzar a declinar, y es aquí donde aparecen las tecnologías disruptivas o de punta (ver figura 3). Aquellas que muchas veces están más allá de lo que el mercado puede, en un principio, entender o aprovechar y cuyo desempeño inicial no resulta tan atractivo y rentable, razón por la cual suelen pasar desapercibidas por las organizaciones ya establecidas hasta que muchas veces es demasiado tarde, pero que, con el tiempo, ofrecen mejores beneficios económicos, resultan más simples o fáciles de usar y, también más convenientes.

La curva “S” marca la evolución de las discontinuidades y se observa en la siguiente figura:

Figura 3. Curva S



Fuente: Curva S. (Accenture, 2015)¹⁶

A continuación, se exponen los temas más relevantes del presente apartado:

- La innovación se produce cuando aparece en el mercado un evento nuevo, que transforma por completo una industria y genera otra totalmente nueva a través de una propuesta de valor alternativa bien diferenciada
- Las empresas de consultoría están comenzando a reinventar su negocio y se les recomienda ampliar la cartera de clientes, no enfocándose sólo en cliente que dejen altos márgenes de rentabilidad
- La innovación disruptiva es un proceso que requiere tiempo y se origina cuando el crecimiento llega a una madurez para luego comenzar a declinar. Es aquí donde cuentan con mayores posibilidades de aparecer las tecnologías disruptivas o de punta

¹⁶ Información disponible en: <http://www.accenture.com/ar-es/outlook/Pages/outlook-journal-2011-sustain-long-term-performance.aspx>, recuperado el 12/06/2015.

- La disrupción en la consultoría está en sus principios y no se puede determinar con certeza los cambios que sucederán, sabiendo que la disrupción representa un proceso y no un “boom” del momento. La curva “S” marca el ritmo de discontinuidad de los avances en los mercados.

En síntesis, podemos decir que para sobrevivir en el largo plazo, una empresa debe reinventarse periódicamente y de forma oportuna, pasando del declive de una curva de rendimiento de un negocio a la pendiente ascendente de otro. El proceso de innovación, debe comenzarse por pequeños pasos y tener un clima organizacional estable, lo cual ayuda a minimizar los riesgos de la resistencia al cambio y permite fomentar el crecimiento de dicho proceso.

Asimismo, integrando los conceptos de innovación podemos decir que todo comienza con la innovación disruptiva (cambios bruscos que obliga a las empresas a reinventarse). Luego, aparecen los inversionistas que apuestan el capital por la innovación, asumiendo los riesgos que estén presentes, generándose puestos de trabajo, empresas y actividad económica.

En el tiempo, lo que fue disruptivo se convierte en tecnología y mercado de sostenimiento y es- en este momento- donde las eficiencias devienen fundamentales, minimizando los costos y maximizando el rendimiento de la maquinaria empleada en el inicio de la innovación.

2.6. Importancia de la implementación de los modelos de negocio

La mejor forma en que una empresa y -especialmente- un emprendimiento (*startup*) pueden encarar una innovación disruptiva o nueva idea para probar su valía en el mercado es a través de un modelo de negocio, y no con el tradicional plan de negocio. Blank (2012), indica que los modelos de negocios son previos a los planes de negocio, y están enfocados en la creación, entrega y captura de valor. Asimismo, menciona que son más flexibles, dinámicos y más fácilmente adaptables a los mercados volátiles y cambios en las necesidades de las industrias, resultando más ideales para el caso de mercados nuevos o poco conocidos, donde las características de los clientes y el potencial de desarrollo todavía no están claramente definidos. Los modelos de negocio resultan mucho más útiles para los emprendimientos, ya que su objetivo principal es validar las hipótesis planteadas, y obtener resultados iniciales que permitan corregir y adaptarse; mientras que las grandes empresas se encargan de ejecutar planes de negocio porque en este punto es donde el negocio necesita un plan operativo, previsiones financieras y otras herramientas de gestión (Blank, 2012).

Una muestra adicional de la importancia de los modelos de negocios, lo exponen Casadesus y Ricart (2011), describiendo que la mayoría de los *CEOS* compiten a través de modelos de negocios, ya que los mismos constituyen la base fundamental para el éxito. Sin embargo, en muchos casos, se cometen errores en su realización porque no tienen presente actores de la industria, tales como la competencia, clientes y proveedores. Un modelo de negocio, crea círculos virtuosos que, con el tiempo, se traducen en una ventaja competitiva. Las empresas inteligentes, saben cómo fortalecer sus círculos

virtuosos que están alineados con los objetivos de la compañía, debilitar el de sus rivales, e incluso utilizarlos para convertir las fortalezas de los competidores en debilidades (Casadesus, 2011).

Además, complementando la visión de los autores precedentes Osterwalder & Pigneur (2009), proponen que un modelo de negocios racionaliza cómo una empresa crea, aporta y captura valor. Exponen una metodología simple presentándola en nueve módulos, los cuales cubren las principales áreas principales del negocio: consumidor final, proveedores, infraestructura y viabilidad económica. A continuación se presentan los módulos en la siguiente figura:

Figura 4. Módulos de los modelos de negocio



Fuente: Modelo de negocio innovador (Fundación Premio Nacional de Tecnología e Información, 2015)¹⁷

¹⁷ Información disponible en:

http://www.fpnt.org.mx/boletin/Marzo_2011/Pdf/Modelo_de_Negocio_Innovador.pdf, recuperado el 12/04/2015

A continuación, se detallan los módulos enunciados en la figura precedente:

1. Segmentos de mercado: Las empresas pueden atender uno o diversos segmentos del mercado.
2. Propuestas de valor: Ofrecer a los clientes productos y/o servicios que satisfagan las necesidades presentes y resuelvan sus problemas.
3. Canales: Relacionado a los canales de distribución, por los cuales las empresas normalmente hacen llegar la propuesta de valor.
4. Relaciones con los clientes: Establecer y mantener buenas relaciones con el cliente, prestando un servicio y/o producto de calidad. Las relaciones con el cliente actúan de forma independiente en cada uno de los segmentos del mercado meta.
5. Fuentes de ingresos: Los ingresos se obtendrán una vez los clientes adquieran la propuesta de valor.
6. Recursos claves: Activos e infraestructura necesaria para llevar la propuesta de valor a los clientes, los cuales pueden ser físicos, intelectuales, humanos y financieros.
7. Actividades clave: Determinar qué actividades claves requiere la propuesta de valor, pueden ser de producción, resolución de problemas, de tecnología.
8. Asociaciones clave: Determinar quiénes serán los socios claves, los proveedores, qué recursos obtendremos de los socios y cuáles serán las actividades que ejecutarán. En este punto, también se involucra el análisis si se obtendrá financiamiento externo y si algunas actividades serán tercerizadas.

9. Estructura de costos: Determinar cuáles serán los costos principales inherentes a nuestro modelo de negocio, y qué recursos y actividades claves son de costos más elevados.

Luego de lo expuesto precedentemente, podemos sintetizar los puntos más relevantes:

- La forma de enfrentar una innovación de los emprendimientos es creando modelos de negocios, en lugar de planes de negocio.
- Los modelos de negocio son más flexibles, y actúan como planes de aprendizaje con productos y en mercados que aún se desconocen.
- Los modelos de negocio crean círculos virtuosos que, con el tiempo, se traducen en una ventaja competitiva.
- Un modelo de negocios crea, aporta y captura valor.

Resumiendo, podemos decir que los enfoques expuestos por los autores citados coinciden, debido a que todos establecen como objetivo principal del modelo de negocio a la creación de una propuesta de valor sostenible en el tiempo. Adicionalmente, resulta importante incorporar la metodología de los nueve módulos en los nuevos emprendimientos, debido a que son más eficientes, y se construyen en menor tiempo y en menor costo. En el marco investigativo, presentaremos el modelo de negocio para la empresa de consultoría para Pyme basándonos en la experiencia adquirida en la investigación.

2.7. Nuevas tendencias de negocios *on-line* y la influencia de las redes sociales

En el presente apartado expondremos la novedad de los negocios *on-line* y la influencia de las redes sociales, lo cual nos aportará evidencia sobre las ventajas y desventajas de enfocar este tipo de herramientas.

Actualmente, el auge de los servicios *on-line* resulta beneficioso al momento de emprender un nuevo modelo de negocio, ya que permiten tener ventajas, tales como: seguridad, disponibilidad, bajos costos, trabajo desde casa, oferta de servicios más amplia, velocidad, entre otras. Martínez (2015) en su blog denominado negocios en auge.net, indica que los negocios por Internet serán rentables de acuerdo al modelo de negocio que se adapte mejor a las características y particularidades del emprendimiento. Asimismo, hace la distinción que la venta de un producto no es igual que un servicio, indicando que si se elige Internet como canal de ventas puede tener sus ventajas y desventajas¹⁸.

Además, complementando la visión de Martínez, Santos, J. (2015) indica que al momento de emprender un negocio se deben considerar tres elementos para poder adaptarse a los cambios del entorno y estar actualizados:

¹⁸Información obtenida del sitio web: <http://www.negociosenauge.net/negocios-por-internet-rentables/>, recuperado el 12/04/2015.

- Las empresas deben enfrentarse y adaptarse con facilidad a cambios socioculturales y demográficos actuales y del futuro.
- Los emprendimientos deben incorporar el uso de internet, los smartphome u otras tecnologías, permitiéndoles responder a los constantes cambios del entorno y ser competitivos.
- Considerar acuerdos con proveedores y clientes de otros países o estar conectados, dando origen a un negocio global y competitivo.

Por otra parte, en su investigación considera que el mundo está cambiando rapidamente como consecuencia de tres fuerzas transformadoras: nuevas tecnologías, globalización y cambios sociales y culturales¹⁹. A continuación se detallan las fuerzas mencionadas precedentemente:

1. Nuevas tecnologías: Los avances tecnológicos y la generación de internet han originado cambios en las formas de realizar las actividades profesionales y personales, originándose en las empresas y personas nuevos patrones de consumo y gasto. Asimismo, aportan beneficios y nuevas oportunidades de negocios. Los nuevos negocios con futuro serán: multidispositivos integrados, la nube, internet social, social commerce, la *web* 3.0, entre otros.

Por otra parte, menciona que la evolución de las telecomunicaciones desde el punto de vista de telefonía móvil y de la geolocalización por GPS o satélite han originado la etapa de expansión de internet con nuevos negocios innovadores,

¹⁹ Información obtenida de: <http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/marketing-y-ventas/negocios-con-futuro>, recuperado el 19/06/2015.

indicando que las principales tendencias relacionadas con el avance de los *smartphones*, las tabletas y otros dispositivos son: las aplicaciones vs. la *web*, desaparición del dinero y tarjetas de crédito, interacción social mediante las aplicaciones que son sencillas de usar, integración de los dispositivos en el hogar, drones, entre otros.

2. Globalización: La globalización de la economía ha permitido disminuir o eliminar barreras (políticas, lingüísticas o de distancia) que colocaban distancias entre diversos países a la hora de hacer negociaciones. Al momento de realizar un emprendimiento, se debe considerar los siguientes efectos de la globalización: mercados globales, externalización, deslocalización (establecer el negocio en otros países), nuevos competidores, comercio electrónico y el énfasis en el idioma inglés.

3. Cambios sociales y culturales: En el siglo XXI existen nuevas tendencias socioculturales y demográficas que están originando cambios en la forma de vivir de la sociedad y dando lugar a nuevas necesidades y oportunidades de negocio con futuro. Los cambios socioculturales se enfocan principalmente en: salud y apariencia, sostenibilidad, valores y cultura, hábitos de vida y familiares, hábitos de consumo (más exigentes), cambios demográficos.

Además, el auge de los dispositivos móviles con acceso a las redes de datos como *smartphones* y *tablets* continúa en aumento. De acuerdo a los datos se calcula que 1 de

cada 5 personas en el mundo posee un *smartphone* y que además 1 de cada 17 tiene una *tablet*, sin mencionar que un 20% de la población posee un computador. Además, cabe destacar que en los países desarrollados, muchas personas poseen más de un dispositivo móvil a la vez²⁰.

En otro orden de ideas, Alba (2011) indica que el uso de las redes sociales y las herramientas 2.0 aplicadas al *marketing* está originando debates en todo tipo de empresa, analizando cuál es su beneficio y de qué forma hay que utilizarlas²¹. Hace énfasis en la innovación que está presente en la industria de consultoría, utilizando las redes sociales como medio de comunicación para presentar sus conocimientos y experticia, demostrando la capacidad técnica en diversas industrias y permitiéndoles generar confianza en los potenciales clientes.

Adicionalmente, menciona que existen barreras que limitan el uso de las redes sociales en la industria consultora, la primera barrera surge al no usar adecuadamente las redes sociales por no tener establecido lineamientos oportunos para su correcta utilización, además están presente los miedos de verlas como una gestión compleja y difícil de controlar. La segunda barrera es la ausencia de tiempo suficiente para mantener los medios y la última barrera es la falta de planes de *marketing* para la gestión adecuada y oportuna de las redes sociales en beneficio del negocio. Sin embargo, menciona que las

²⁰Información obtenida de: <http://www.businessinsider.com/smartphone-and-tablet-penetration-2013-10>, recuperado el 19/06/2015.

²¹Información obtenida de: <http://www.puromarketing.com/42/8146/redes-sociales-industria-consultoria.html>, recuperado el 19/06/2015.

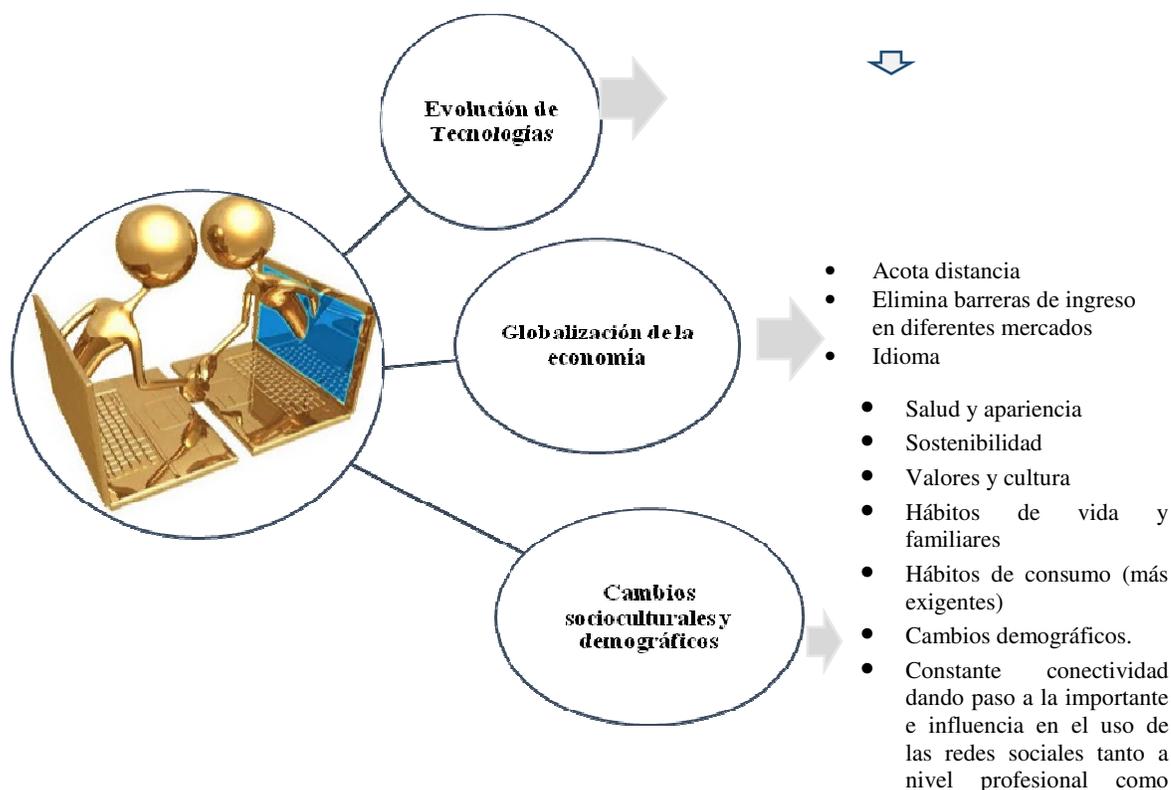
redes sociales no se comportan como un sustituto de otras herramientas, sino que son complementarias, haciendo énfasis en que la presencia física de los consultores con los potenciales clientes es de suma importante, debido a que el origen y mantenimiento de las relaciones sociales siguen y seguirán siendo primordiales para las ventas de los servicios de consultoría.

Resumiendo, podemos decir que en la actualidad la conectividad es parte intrínseca de nuestras vidas, la información fluye vertiginosamente desde el momento mismo en que se genera, y además de ser consumidores pasivos de las noticias, podemos convertirnos en generadores de las mismas divulgando de forma instantánea acontecimientos que estemos presenciando. Sin embargo, debemos tener presente, que -para los negocios enfocados en asesoría y consultoría- no debemos dejar a un lado la relación física con el cliente, aunque si resulta de suma importancia considerar en los presupuestos de *marketing* la inclusión del uso como herramienta principal de las redes sociales.

En la siguiente figura se exponen los temas más relevantes del presente apartado:

Figura 5. Fuerzas transformadoras de los negocios en internet y las redes sociales

- Internet (originando cambios en los patrones de consumo y gastos)
- Evolución de las telecomunicaciones
(*Smartphone*, tabletas y otros dispositivos)
- 
- Oportunidad de negocios rentables



Fuente: Basado en Info Autónomos (2015)²²

2.8. Procedimientos de consultoría

En el mercado existen cuatro firmas consideradas como las principales en la industria de consultoría y auditoría, las cuales son: *Deloitte Touche Thmatsu*, *PwC* (*PricewaterhouseCoopers*), *Ernst & Young* y *KPMG*²³ (en adelante “las *Big Four*”).

Las *Big Four* proveen un marco de trabajo global para la aplicación de un proceso consistente para todas sus auditorías y/o procedimientos de consultoría. El fundamento principal de la metodología aplicada, está enfocado a la evaluación del riesgo combinado

²²Información disponible en: <http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/marketing-y-ventas/negocios-con-futuro>, recuperado el 19/06/2015

²³Información obtenida: <https://worldranks.wordpress.com/2015/02/21/ranking-2014-firmas-de-auditoría-y-consultoria-iab-world-survey/>, recuperado el 19/06/2015.

y después a determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos aplicables a los diversos clientes a los cuales les presta servicio en base a esas evaluaciones de riesgo (*Ernst and Young*, 2007). Asimismo, deviene importante mencionar, que las metodologías aplicables por cada una de las firmas están basadas en las normas internacionales de auditoría, las que se adaptan en cada país para cumplir con las normas de auditoría locales, requisitos estatutarios y los organismos reguladores.

El negocio principal de las *Big Four* es la auditoría²⁴. A pesar que, en los últimos años se incorporaron segmentos de consultoría e impuestos, ninguna de las firmas de auditoría correrá el riesgo de dejar a un lado su *core business* para darle paso a estas unidades de negocio de forma incremental²⁵.

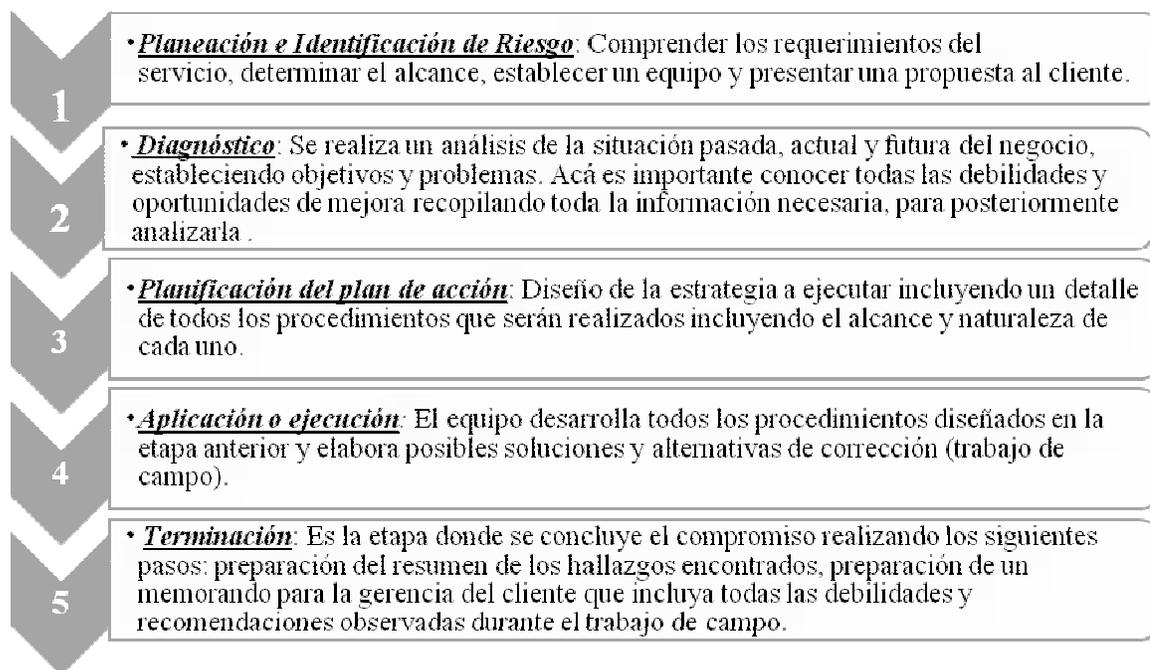
Ahora bien, centrándonos en los procedimientos a ser aplicados por una consultora los mismos pueden dividirse en varias fases, comenzando con la iniciación, diagnóstico, creación del plan de acción, aplicación y terminación²⁶. A continuación se presenta un cuadro con el detalle de las fases mencionadas precedentemente:

²⁴La auditoría es realizar un examen y emitir una opinión sobre si los estados financieros de una entidad presentan en todos sus aspectos razonablemente las cifras (Mora, 2008).

²⁵Información obtenida: <http://www.mercado.com.ar/notas/estrategia-%7Cempresas/8014751/el-negocio-de-la-auditora-es-hoy-tambien-el-de-consultora>, recuperado el 05/04/2015.

²⁶Información obtenida en: <http://es.slideshare.net/gkolord/consultoria-de-empresas?related=1>, recuperado el 19/06/2015.

Cuadro 9. Fases del proceso de consultoría



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Además, ampliando la visión de lo expuesto anteriormente Kubr (1994), Schein (1998b) y Turner (1983) citado por Ribeiro (1998) indican que las funciones de un consultor se clasifican por orden jerárquico, según se realicen, se comprendan y se requieran. A continuación se presentan las funciones y objetivos de un consultor:

- Suministrar información y analizarla.
- Realizar un diagnóstico y definir la problemática del cliente y asumir la responsabilidad de las decisiones que se tomen.
- Resolver todos los problemas y hacer recomendaciones colaborando en la ejecución de las soluciones propuestas.

- Apoyar a formar una colaboración y un compromiso entre el personal de la empresa.
- Proporcionar el aprendizaje del cliente y sus empleados, como su maestro.
- Mejorar continuamente la eficiencia de la empresa incentivando las acciones correctas.
- Atender, ofrecer apoyo y consejos al cliente en los momentos más difíciles.

De acuerdo con lo expuesto acerca de los procedimientos de consultoría, se puede observar que los mismos se enfocan en un proceso de planificación, organización, evaluación, ejecución y conclusiones de los aspectos negativos y positivos que presente el cliente. Por otra parte, en la investigación, se observa que las grandes firmas de auditoría y consultoría mantienen manuales de procedimientos de acuerdo a metodologías globales pero sólo para los servicios de auditoría que es y seguirá siendo su negocio principal. Sin embargo, el diseño de esta metodología pudiera ser aplicado para los servicios de consultoría realizando una adaptación del mismo, ya que, al ser metodologías globales tienden a ser muy rígidas al momento de aplicar los diferentes procedimientos, por lo cual, es de suma importancia que los procedimientos sean aplicados de acuerdo a cada cliente, tomando en consideración lo expuesto precedentemente.

2.9. Herramientas para medir las decisiones de inversión

De acuerdo con lo planteado en el apartado de modelos de negocios resulta necesario incorporar el análisis de los recursos financieros, la estructura de costos y el flujo de

ingresos del emprendimiento y/o negocio. Además, como sabemos los recursos no son ilimitados ni la capacidad de conseguir dinero, razón por la cual los inversionistas necesitan evaluar la viabilidad comercial y financiera del proyecto y el retorno de la inversión.

Brealy, Myers & Marcus (1996), mencionan que las decisiones de inversión son el foco para el éxito de una empresa. Indican, que los accionistas buscan un constante éxito en sus inversiones aumentando de esta forma el valor de la empresa.

Por otra parte, Del Prado y Spitznagel (2007) indican que los financieros, además de conseguir fondos para la operatividad de la empresa, tienen participación constante en los proyectos de inversión, para lo cual, tienen en cuenta lo siguiente:

- Análisis del riesgo en la inversión
- Fuentes de financiamiento (externas o internas)
- Retorno o rentabilidad del proyecto.

Asimismo, exponen algunos métodos sujetos a análisis al momento de realizar un proyecto, de acuerdo con lo siguiente:

- Pay back: Período de tiempo en que se recupera la inversión. El cálculo se obtiene dividiendo el monto de la inversión entre los flujos de ingreso de cada período de tiempo.

- Tasa interna de retorno (TIR): Se obtiene realizando un descuento de los ingresos de efectivo futuros de forma tal, que la sumatoria de los descuentos igualen el monto de la inversión. Posterior, se determina el valor de la tasa de descuento que hizo posible igualar los flujos de fondo con el monto a invertir y se le denomina TIR. Al obtener el valor de la tasa se evalúa y compara con otras alternativas de inversión.
- Valor actual neto (VAN): Corresponde al valor presente de una serie de ingresos futuros, descontados a una tasa predeterminada, si el valor descontado es superior al monto invertido, conviene realizar el proyecto.

No obstante, no debemos dejar a un lado que las herramientas mencionadas -en algunos casos- suelen ser muy rígidas, no permitiéndoles a los ejecutivos tomar decisiones certeras y oportunas en casos de nuevos emprendimientos innovadores o no. Christensen, Kaufman & Shih (2008) enfatizan que existen formas de evaluación de las herramientas financieras claves que no permiten a los *CEOs* atreverse a innovar, entre las cuales se mencionan el valor presente neto y descuentos de flujos de efectivo, que subestiman los rendimientos reales y los beneficios de proceder a la inversión. La mayoría de los *CEOs* comparan los flujos de efectivo de la innovación con el escenario por defecto de no hacer nada, asumiendo erróneamente que la salud actual de la empresa se mantendrá de forma indefinida si la inversión no se realiza. La evaluación de los costos fijos y costos hundidos también juegan en contra de los *CEOs* al momento de evaluar el modificar su

modelo de negocio, ya que el gasto de construir una nueva estructura que lo soporte es representativamente mayor frente a seguir haciendo uso de las ya existentes. No obstante, el problema no es que el innovador pueda gastar más al no poseer costos fijos ni hundidos, sino que se salva del dilema de tener que elegir entre las opciones de costo total y costo marginal. Por último, el énfasis de las ganancias a corto plazo por acción como su principal impulsor y símbolo de la creación de valor para los accionistas, actúa para restringir las inversiones en oportunidades innovadoras de crecimiento a largo plazo creando un sesgo sistemático que juega en su contra²⁷.

El autor Steve Blank citado en el artículo “*Los auténticos emprendedores no hacen planes de negocio (2013)*” coincide con lo antes expuesto, afirmando que las métricas tradicionales basadas en informes financieros para conocer la viabilidad de un proyecto, son inadecuadas y la información que reflejan es inoportuna para proyectos en etapa inicial de desarrollo. Propone que, se requiere conocer el mercado, el consumidor final elaborando un plan de *marketing* que permita crear y aportar información de valor y utilidad a los inversionistas²⁸.

A modo de síntesis del apartado, podemos decir que las herramientas financieras comúnmente conocidas como el VAN y la TIR, están basadas en información futura, donde en un entorno tan volátil como el que vivimos hoy en día, resulta difícil garantizar el éxito del proyecto sólo basándonos en el resultado de estas herramientas. Por lo tanto,

²⁷ Información obtenida de: <https://hbr.org/2008/01/innovation-killers-how-financial-tools-destroy-your-capacity-to-do-new-things>, recuperado el 24/04/2015.

²⁸ Información obtenida de: <http://www.Pymeyautonomos.com/vocacion-de-empresa/los-autenticos-emprendedores-no-hacen-planes-de-negocio>, recuperado el 24/04/2015.

es vital tomar en cuenta todos los factores que puedan influir en el éxito de la inversión, incluyendo un plan de *marketing* que permita conocer la demanda de clientes potenciales, y no solamente enfocarse en la rentabilidad financiera y retorno de la inversión.

2.10. Conclusiones

Los servicios de consultoría se han incrementado en aquellas empresas que se han visto presionadas por la introducción de nuevos productos o servicios al mercado. Los avances tecnológicos, la innovación, la globalización han hecho que los mercados se hayan vuelto cada vez más competitivos. En consecuencia, las gerencias de las Pyme deben hacer a un lado la idea errónea que los servicios de consultoría representan un elevado costo para su infraestructura y comenzar a observarlo como una relación costo-beneficio, ya que, teniendo un consultor con independencia a las actividades centrales de la empresa, podría tornarse que es beneficioso para su desarrollo futuro y competitivo, permitiéndoles lograr los objetivos planteados y mantenerse con éxito en el tiempo.

Además, es de suma importancia la incorporación de este servicio en las Pyme, ya que en los últimos años la rentabilidad en los diferentes sectores donde participa ha venido en declive, principalmente en el sector agropecuario, con este servicio la gerencia de las Pyme podrían organizarse de mejor forma, permitiéndoles de esta manera contrarrestar y mejorar su rentabilidad.

Por otra parte y ante la necesidad constante de realizar un análisis interno y externo que les permita conocer su situación actual y formular estrategias competitivas sostenibles a

largo plazo, las empresas deben aplicar en sus estudios herramientas como la matriz F.O.D.A. y de incidencia. La primera refleja una matriz que permite saber dónde se encuentra actualmente la empresa y qué decisiones tomar para continuar operando en el futuro. La segunda, corresponde a un análisis de incidencia que busca ponderar las variables controlables y no controlables y ver cómo incide y si algunas son más influenciadas con el cambio de otra. La aplicación de las herramientas de análisis interno y externo en las empresas y/o nuevos modelos de negocio, permite tener una visión para los planes de acción a ser implementados, siempre buscando retorno en la inversión, rentabilidad y sustento en el tiempo.

En este orden de ideas y con el fin de sobrevivir en el largo plazo, una empresa debe reinventarse periódicamente y de forma oportuna permitiéndoles estar actualizados con los cambios violentos que experimenta el mercado. Deviene importante resaltar que, el proceso de innovación, debe comenzarse por pequeños pasos y tener un clima organizacional estable, lo cual ayuda a minimizar los riesgos de la resistencia al cambio y permite fomentar el crecimiento de dicho proceso, teniendo en cuenta las tres etapas del proceso de innovación (disruptiva, mantenimiento y eficiencia).

Por otro lado y en relación al estudio de los modelos de negocios, podemos decir que el objetivo principal de los mismos es crear, aportar y capturar valor que sea sostenible en el tiempo. Asimismo, observamos a lo largo de la investigación que los modelos de negocio suelen ser más flexibles por ser planes de aprendizaje generando mejores beneficios al

emprendedor que un plan de negocio, ya que suelen involucrar menores costos y conocer los potenciales clientes.

Ahora bien, nos hemos enfocado en estudiar los negocios *on-line* conociendo la importancia que tiene la conectividad actualmente, en nuestras vidas. Gracias a Internet, la información viaja velozmente desde el momento mismo en que se genera, siendo consumidores de las noticias, convirtiéndonos en generadores de las mismas y divulgándolas de manera instantánea acontecimientos que estemos presenciando. Nuestro objetivo principal fue estudiar negocios exitosos *on-line* para poder incursionar en ellos, siempre teniendo presente que para los negocios enfocados en asesoría y consultoría no debemos dejar a un lado la relación física con el cliente. Además, resulta fundamental -al momento de la evaluación financiera- considerar costos relacionados con *marketing* y la inclusión del uso de las redes sociales como herramienta principal, ya que nos permitirán conocer potenciales clientes y, luego, el nivel de satisfacción de los servicios prestados.

Una vez implementado el modelo de negocios, resulta importante establecer la necesidad de cómo se enfoca el servicio a los potenciales clientes, razón por la cual a lo largo del Marco Teórico se han planteado los procedimientos existentes en el área de consultoría de las principales firmas, los cuales se enfocan en las etapas de planificación, organización, evaluación, ejecución y conclusiones de los aspectos negativos y positivos que presente el cliente. Sin embargo, por ser firmas globales presentan procedimientos -

de acuerdo con metodologías globales- que son aplicados erróneamente, realizando una adaptación de los procedimientos a nivel del cliente y el entorno donde se desenvuelve.

En relación al análisis de la inversión, deviene importante tomar en cuenta todos los factores que puedan influir en el éxito de la inversión, incluyendo un plan de *marketing* que nos permita conocer la demanda de clientes potenciales y no solamente enfocarnos en la rentabilidad financiera y retorno de la inversión.

En el presente Marco Teórico se expusieron las temáticas fundamentales para el desarrollo de esta investigación, que permitirán llevar a cabo un modelo de negocio en el área de consultoría administrativa y contable para Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) en la República Argentina.

En el próximo capítulo -Marco Investigativo- se abordará un trabajo de campo que nos permitirá ahondar en la factibilidad de éste proyecto.

3. MARCO INVESTIGATIVO

El presente capítulo se centrará en validar -en el campo- las principales teorías expuestas en el Marco Teórico, así como también soportar los objetivos e hipótesis planteados en la investigación. Esto permitirá tener una visión organizada del camino a seguir en el proceso, analizando principalmente, la viabilidad del proyecto de inversión en una empresa de consultoría administrativa y contable para las Pyme en la República Argentina.

Los apartados que serán abordados en el presente capítulo, que permitirán conocer de mejor manera el sector industrial a donde se pretende incursionar y evaluar las principales ventajas y desventajas, se detallan a continuación:

- Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter
- Análisis F.O.D.A. en consultoría para Pyme
- Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas en las Pyme
- Análisis de las entrevistas a informantes-clave en consultoría para Pyme
- Observación directa realizada en el campo
- Principales aspectos económicos- financieros desarrollados para el presente proyecto.

3.1. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Una forma de analizar el mercado en el cual se encuentra una empresa de consultoría para Pyme, tal y como fue mencionado en el Marco Teórico, es el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. A continuación, se presenta su desarrollo para el sector de la consultoría:

Nuevos competidores (Media)

El ritmo de crecimiento de la industria de consultoría es alto, según lo mencionado en el Marco Teórico, lo cual hace que la industria sea atractiva para la llegada de nuevas empresas interesadas en participar en el sector. Como consecuencia, los interesados tratarán de aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el mercado, traduciéndose en un inevitable aumento en la competencia. Por esta razón, las nuevas empresas que incursionan en el mercado, deben aplicar estrategias de diferenciación de precios (máximo si se enfocan en Pyme) e incorporar personal altamente calificado con fuertes habilidades técnicas que le permitan crear una ventaja competitiva.

Las principales barreras de entrada que tendría una consultoría para incursionar en la industria son: credibilidad, confianza y lealtad que sienten los clientes hacia la consultora actual por sus años de experiencia, posicionamiento de la marca, calificación de su personal, el *know how*, los bajos costos relativos y el efecto experiencia-aprendizaje. Además, los canales de comercialización deberían ser muy estratégicos para lograr

efectividad, considerándose como otra barrera de entrada, debido a que la nueva empresa debe hacer una fuerte inversión en publicidad reduciendo las utilidades.

Poder de negociación de los clientes (Alto)

El poder de negociación de los clientes (Pyme) es alto, debido a que pueden obtener el servicio de diversos proveedores, razón por la cual exigirán bajos precios y demandarán mayor calidad y mejor servicio, lo que trae -como consecuencia para la consultora- elevados costos operativos. Además, este tipo de servicio requiere de un proceso relativamente largo, ya que comienza desde el primer contacto que se establece con el cliente hasta que se logra cerrar una oferta de servicio, aumentándose más aún los costos. Por ejemplo, entrega de oferta, creación del equipo consultor, primera visita de los consultores para conocer más de cerca las expectativas del cliente y sus intereses, elaboración de la propuesta del proyecto, negociaciones de precios y contrato.

Poder de negociación de los proveedores (Medio)

La consultora prestará servicios administrativos y contables para Pyme, por ende son pocos los proveedores necesarios para desarrollar este tipo de negocio, generando un poder de negociación bajo. Por otra parte, el principal insumo son el *software* y su mantenimiento, para el cual existen una gran variedad de proveedores, que permitirán -a la empresa- obtener diferentes cotizaciones y tener el poder de elección en aquel que le resulte más confiable y rentable.

Por otra parte, resulta importante mencionar que el principal recurso que requiere este tipo de negocio es el capital intelectual, que debe ser especializado para lograr prestar un servicio de calidad y confiable. De este modo, se considera que su poder de negociación deviene algo mayor. En consecuencia, el nivel de poder de negociación de los proveedores en la industria es considerado medio.

Productos sustitutos (Alto)

Los principales servicios sustitutos en el mercado de consultoría serían los nuevos profesionales del área administrativa y contable que -a pesar de no tener experiencia en la consultoría- también, pueden realizar este trabajo. El aumento de estos profesionales que se dedican a la entrega de servicios profesionales de manera independiente representan una amenaza, debido a que obligan a la baja de precios -ya que cobran bajos honorarios- haciendo menos rentable este tipo de empresa.

Por otra parte, otro sustituto proviene de los clientes, cuando ellos mismos incorporan un departamento de auditoría interna, lo cual tiene la ventaja de generar un menor desembolso de dinero. Sin embargo, cuenta con las desventajas de emplear recursos internos para esta actividad, sin que ello garantice necesariamente la calidad y mejora de los procesos administrativos y contables.

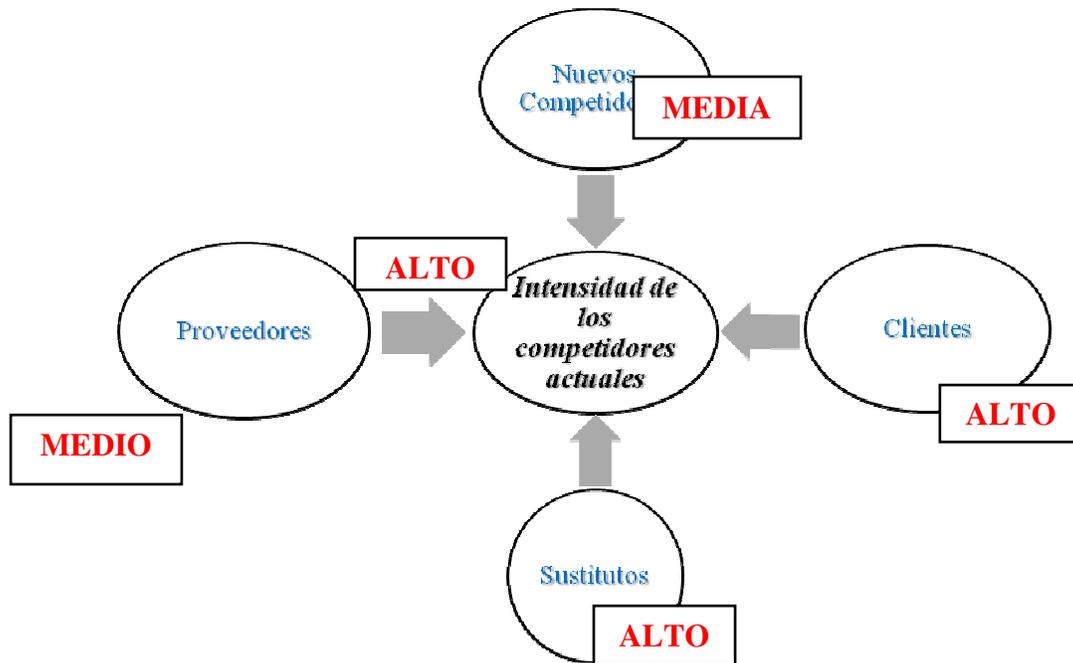
Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales (Alta)

De acuerdo a la investigación realizada a la industria de consultoría, se pudo evidenciar que las principales firmas de auditoría han incorporado en su core de negocio la consultoría. Por otra parte, cada día, los profesionales -en el área administrativa y contable- comienzan a brindar -de manera independiente- los servicios administrativos y contables a pequeños y medianos clientes.

Del análisis de esta fuerza se puede concluir que el grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve su cantidad, se vayan igualando en tamaño y cantidad, se generen nuevas propuestas de valor, disminuya la demanda de los servicios y/o bajen los precios. De igual forma, se concluye que el grado de rivalidad es alto debido a que existe una gran competencia -sobre todo- en precios y credibilidad en el sector.

A continuación, se propone el siguiente cuadro como resumen de lo expuesto:

Cuadro 10. Análisis de Porter en consultoría para Pyme



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Como conclusión del análisis de Porter, el sector es considerado como un mercado de acceso medio, ya que, a pesar de ser una industria en crecimiento y de no existir tantas restricciones para prestar el servicio, existen barreras de entrada relevantes, comenzando por la inversión en publicidad necesaria para darse a conocer en el mercado y poder lograr un posicionamiento. Por otra parte, existe un alto grado de competitividad como consecuencia de los profesionales en la rama de administración y contabilidad que prestan sus servicios de manera independiente y las compañías consolidadas conocidas

como las *Big Four* (*PwC*, *KPMG*, *Deloitte* y *E&Y*) que cuentan con la experiencia, credibilidad y posicionamiento consolidado en el sector. Sin embargo, se observa una oportunidad de mercado, debido a que estas grandes firmas se enfocan -principalmente- en la auditoría, además de tener foco en clientes con altos márgenes de rentabilidad. Por estas razones, el ingreso al sector resulta atractivo aplicando estrategias de costos sólidas y diferenciales con el fin de lograr un posicionamiento atendiendo el mercado de Pyme no cubierto por las grandes firmas.

3.2. Análisis F.O.D.A en consultoría para Pyme

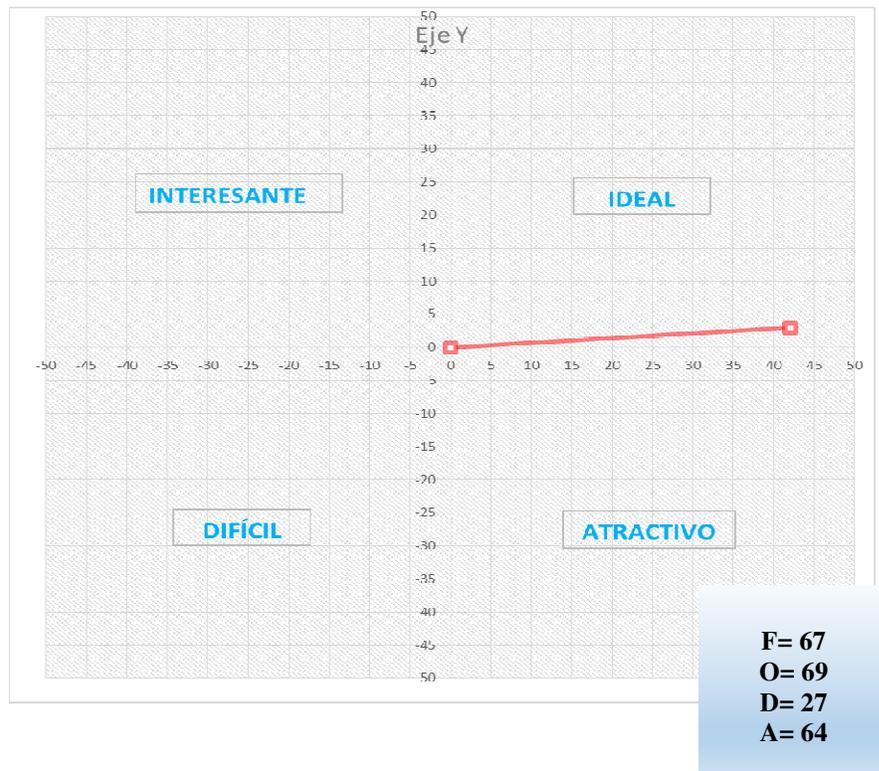
Tal y como se estudió en el Marco Teórico, es de suma importancia el análisis interno y externo para cualquier emprendimiento, razón por la cual, se expone a continuación el análisis F.O.D.A. a través de la herramienta de ponderación de variables, para conocer en qué cuadrante se encuentra la empresa de consultoría y realizar el correspondiente análisis estratégico:

Cuadro 11. Listado de fortalezas y oportunidades

Listado de Variables	Categoría	Ponderación	Puntaje	Total
Know How en la Industria	F	1	10	10
Recursos humanos con experticia	F	1	8	8
Prestación de servicio a través de internet, que permite acercamiento a clientes potenciales	F	1	7	7
Actualización en normas internacionales de contabilidad y en monitoreo de controles claves en los procesos	F	1	10	10
Equipo de trabajo altamente motivado y con espíritu soñador	F	1	9	9
Enfoque del servicio de acuerdo al tamaño de cada cliente	F	1	8	8
Alto nivel de compromiso con las propuestas que se elaboren a los potenciales clientes	F	1	8	8
Bajos costos del servicio	F	1	7	7
Tendencia de baja rentabilidad y estancamiento en las Pymes	O	1	10	10
Ausencia de especialización en la Gerencia de las Pymes	O	1	9	9
Tendencia de las empresas a tercerizar servicios	O	1	9	9
Pocas empresas consultoras enfocadas a Pymes en República de Argentina	O	1	9	9
Necesidad de supervivencia	O	1	9	9
Necesidad de competencia	O	1	8	8
Asociación con personal calificado en materia de impuestos	O	1	7	7
Posibilidad de expansión dentro y fuera de la Argentina	O	1	8	8
Inversión inicial para la constitución de la empresa	D	1	4	4
Capacidad operativa para generar confianza	D	1	5	5
Desconocimiento de la marca por parte de los potenciales clientes	D	1	6	6
Poca información de experiencias de empresas consultoras enfocadas a Pymes	D	1	5	5
Poca experiencia en diseños de páginas web	D	1	7	7
Las Pymes consideran un costo elevado del servicio	A	1	8	8
Las Pymes opinan ser muy pequeñas para incorporar un servicio de consultoría	A	1	8	8
Recesión económica	A	1	9	9
La Gerencia de Pymes ven el servicio de internet poco confiable	A	1	7	7
Barreras de ingreso	A	1	8	8
Volatilidad de los mercados	A	1	8	8
Productos sustitutos	A	1	7	7
Consultoras bien posicionadas y consolidadas en el mercado	A	1	9	9

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Gráfico 5. Gráfico del análisis F.O.D.A.



Fuente: Elaboración Propia (2015)

El resultado de este análisis nos indica que la empresa se encuentra en una situación ideal, dado que cuenta con fortalezas significativas que minimizan las amenazas del entorno y sus debilidades por estar incursionando en el sector no alcanzan a contrarrestar las oportunidades presentes. La estrategia ideal es continuar el emprendimiento, aprovechando al máximo las fortalezas descritas anteriormente, estableciendo estrategias de precios y diferenciación del servicio al momento de elaborar la oferta. Un ejemplo, se refiere a la realización de un diagnóstico inicial gratis para dar a conocer a la empresa y - luego- ir consolidando la relación con el cliente.

En resumen, del análisis de la industria se puede observar que existe una oportunidad en el mercado para implementar la empresa, debido a las bajas barreras de entrada. Asimismo, analizando los factores externos e internos, se puede inferir que aunque exista una alta competitividad en el sector existe la posibilidad de proponer servicios diferenciados aprovechando al máximo las fortalezas y oportunidades de la industria, principalmente el *know how* que se tiene de la industria por la experticia del equipo en el sector.

3.3. Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas en las Pyme

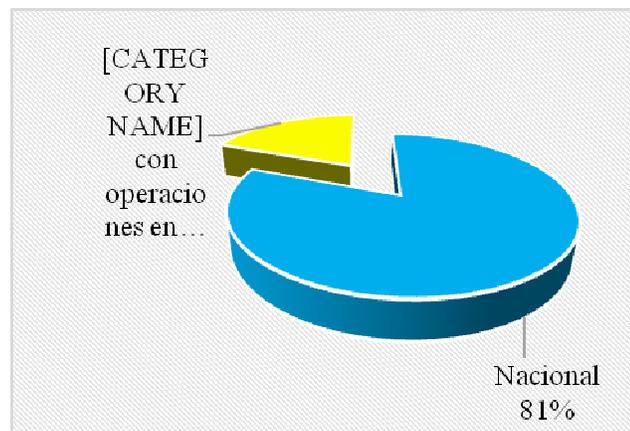
Con el objetivo de conocer de forma más amplia el comportamiento y gustos de los clientes potenciales que contratarían los servicios de consultoría, se realizó una encuesta dirigida a Pyme establecidas en la República Argentina, cuyo contenido está basado en 10 preguntas (3 cerradas y 7 abiertas). La aplicación de la encuesta, permitió obtener información relevante acerca de cómo se percibe el servicio de consultoría por parte de las Pyme, así como la evaluación de posibles estrategias para poder incursionar en el mercado. (El formulario se muestra en el Anexo D).

Las encuestas fueron enviadas a 100 Pyme de la República Argentina, principalmente a las establecidas en la Ciudad de Buenos Aires y las diferentes Provincias; tales como: Rosario, Provincia de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Provincia de Río Negro, por ser las más importantes del país. El total de encuestas respondidas fueron 35 Pyme, las cuales serán base del análisis a realizar.

El objetivo principal de la encuesta es evaluar las posibilidades del desarrollo de una consultora que preste servicios a Pyme en la República Argentina, analizar su aceptación y opinión de los potenciales clientes en relación al servicio.

Basándonos en los resultados obtenidos en la encuesta, los cuales se enfocaron principalmente en las necesidades que presentan las Pyme, su interés en incorporar el servicio, la forma de relación consultor-cliente y el precio que están dispuestos a invertir en el servicio; a continuación se presentan los análisis de los resultados:

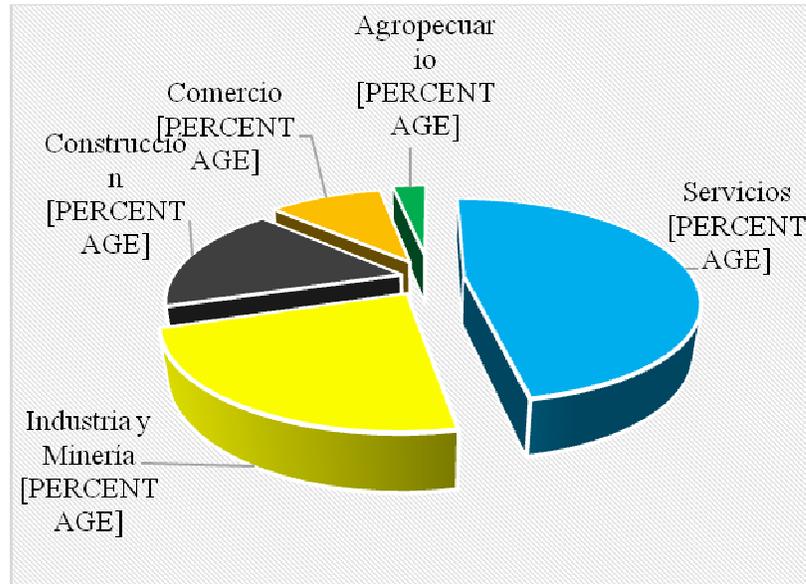
Gráfico 6. Origen de fondos



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Del total de Pyme encuestadas el 81% contaba con capital nacional, mientras que el 19% restante corresponden a capital extranjero, correspondientes a empresas extranjeras con inversión en la República Argentina a través de sus subsidiarias.

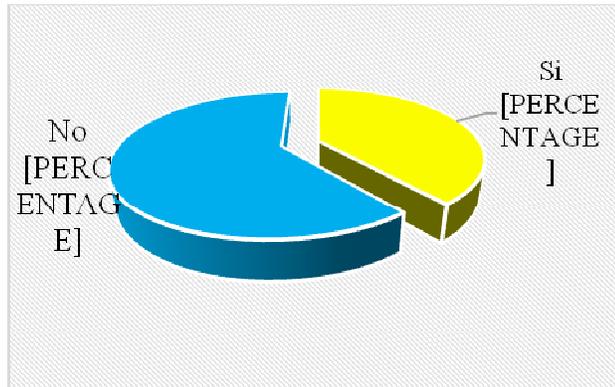
Gráfico 7. Sector industrial



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Como se observa en el gráfico, el sector principal de los encuestados correspondía a servicios con un 47%, seguido del sector de industria y minería con una ponderación del 23%, el resto de las Pyme encuestadas se dividían entre el sector de construcción (17%), comercio (10%) y agropecuario (3%). Las principales Pyme que respondieron la encuesta dentro del sector de servicios correspondían principalmente al rubro de gastronomía, petroleras, hotelería, librerías, gimnasios y *marketing*.

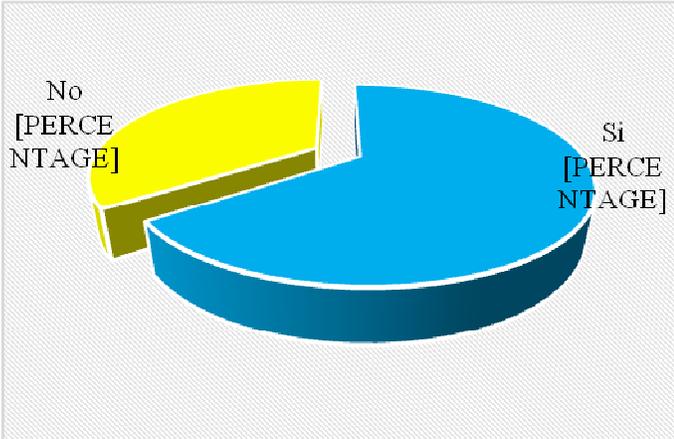
Gráfico 8. ¿Existe un departamento de auditoría interna?



Fuente: Elaboración Propia (2015)

El 61% de las Pyme no contaba dentro de su estructura organizacional con un departamento de auditoría interna, lo cual indica una debilidad para su desarrollo operacional de manera eficiente. Este departamento sería un apoyo para la gerencia, ya que podría prevenir debilidades y deficiencias en los controles internos de los diferentes procesos organizacionales. El resto de las encuestadas tenían incorporado dentro de su estructura un departamento de auditoría interna (39%). Sin embargo, el 61% representa una oportunidad de mercado para el emprendimiento de la consultora par Pyme que se quiere desarrollar.

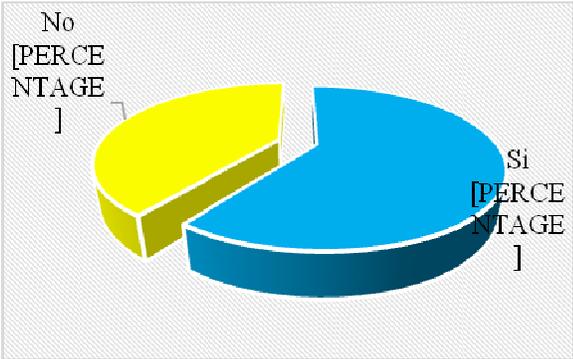
Gráfico 9. Políticas contables y manuales de procedimientos administrativos



Fuente: Elaboración Propia (2015)

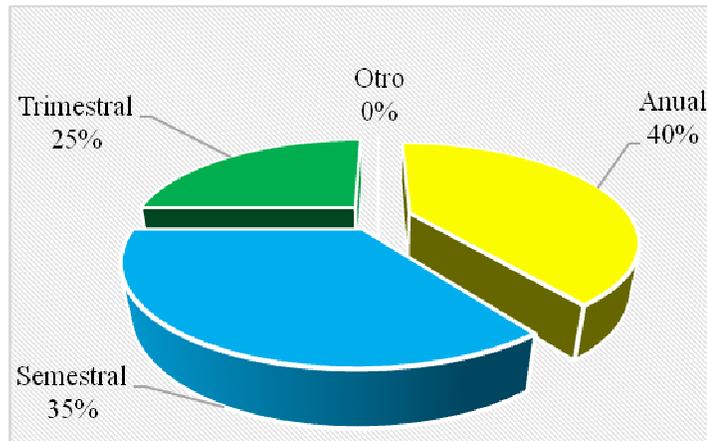
El 65% de las Pyme encuestadas indicaron que tienen establecidos manuales y procedimientos contables y administrativos, lo cual refleja una mejor organización de sus procesos. Sin embargo, el 35% de los encuestados no contaba con manuales y procedimientos, razón por la cual existe una oportunidad de mercado para brindarle el servicio a dichas compañías.

Gráfico 10. Interesados en el servicio de consultoría



Fuente: Elaboración Propia (2015)

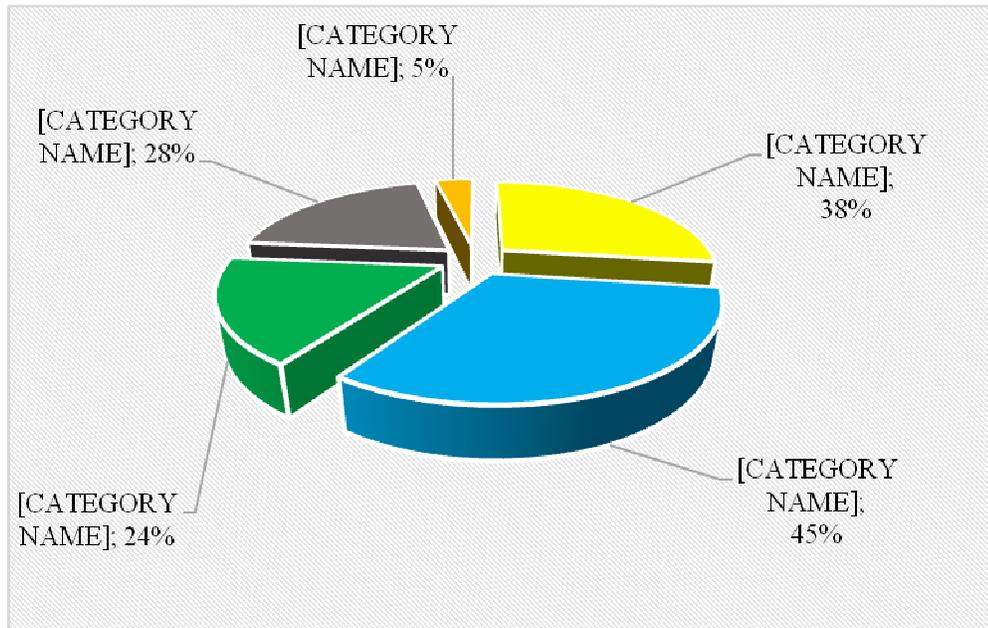
Gráfico 11. Frecuencia de contratación del servicio



Fuente: Elaboración Propia (2015)

El 60% de las Pyme no contaban con un servicio de consultoría, mientras que el 40% restante ya tenían el servicio contratado (Gráfico 10). Del 60%, el 40% de las Pyme indicaron que les interesaría contratar el servicio con frecuencia anual, el 35% semestral y el 25% restante con frecuencia trimestral (Gráfico 11).

Gráfico 12. Necesidades actuales de las Pyme encuestadas

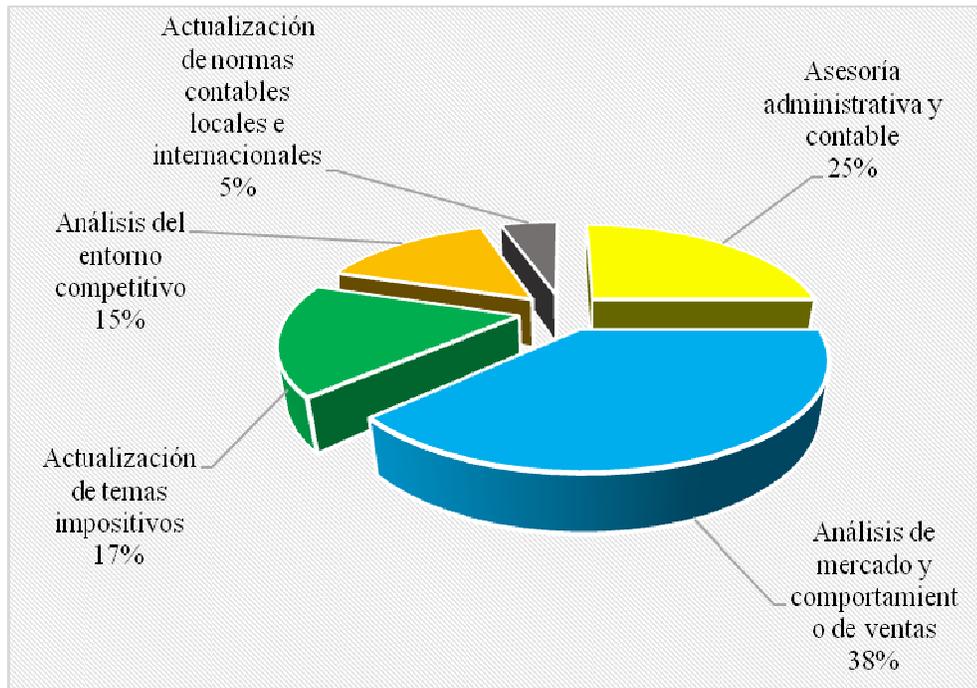


Fuente: Elaboración Propia (2015)

El resultado es más del 100%, debido a que la categoría de la pregunta era con respuestas múltiples. Dentro del análisis se observa que el 45% de las Pyme presentaban problemáticas relacionadas con ausencia de capacitación y entrenamiento del personal en temas empresariales, un 38% no contaba con la experiencia en la elaboración de normas y procedimientos contables y administrativos, el cual está relacionado con el gráfico 9 donde el 35% de las Pyme respondieron que no tenían manuales y procedimientos contables y administrativos. Por otra parte, existen un 24% con debilidades de control interno y 28% con ausencia en la planificación de cierres contables. Estos resultados, nos permitió conocer las principales deficiencias que presentan los clientes potenciales, permitiéndonos en el futuro enfocar un adecuado plan de acción al momento de presentar

una oferta de servicio. Dentro del 5% con categoría otros, las debilidades mencionadas fueron entre otras: ausencia de análisis de cuentas contables y poca experticia en normas contables locales e internacionales.

Gráfico 13. Servicios de interés

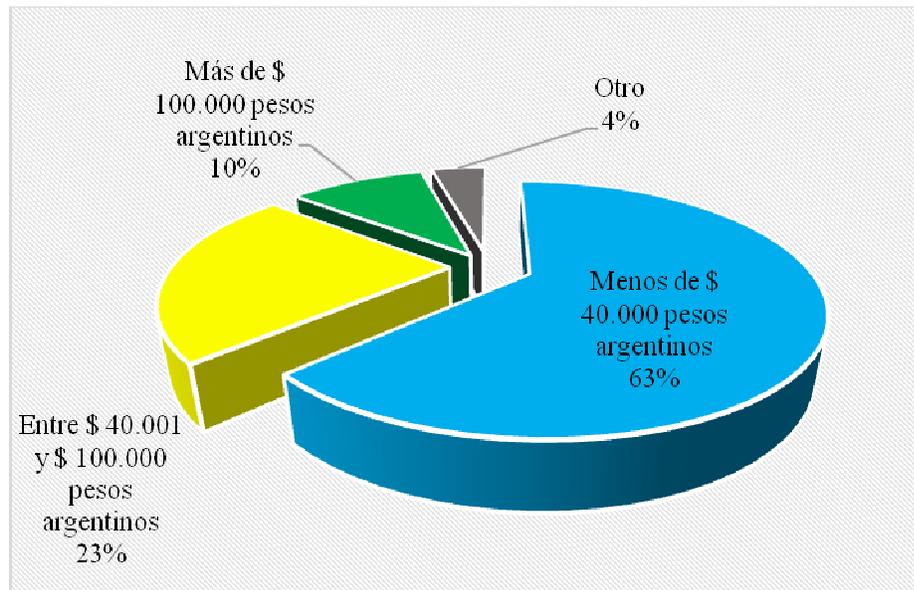


Fuente: Elaboración Propia (2015)

El principal servicio de interés para las Pyme encuestadas con una ponderación del 53% fue un análisis del mercado de ventas y la competencia (38% análisis de mercado y comportamiento de ventas y 15% análisis del entorno competitivo), lo cual es de suma importancia para cualquier compañía, debido al entorno competitivo y volátil de los mercados. Seguido por un 25% donde indicaban que les interesaría el servicio de

consultoría para reforzar la parte administrativa y contable, con la finalidad de minimizar los riesgos y errores en los cierres contables, 17% con necesidades de actualización en temas impositivos y un 5% actualización de normas contables locales e internacionales.

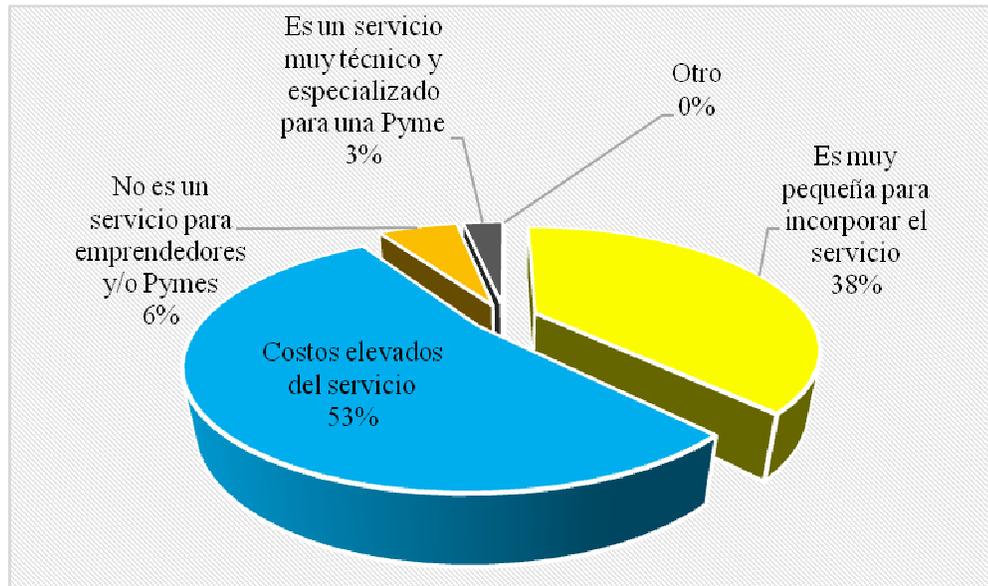
Gráfico 14. Precios dispuestos a pagar



Fuente: Elaboración Propia (2015)

El 63% de la gerencia de las Pyme opinaba que estarían dispuestos a pagar por el servicio de consultoría menos de \$40.000 pesos argentinos, seguido de un 23% que pagaría entre \$40.001 y \$100.000 pesos argentinos, un 10% más de \$100.000 pesos argentinos y el resto opinaba que pagarían lo menos posible, debido a ser una empresa muy pequeña y los costos de este servicio son muy elevados.

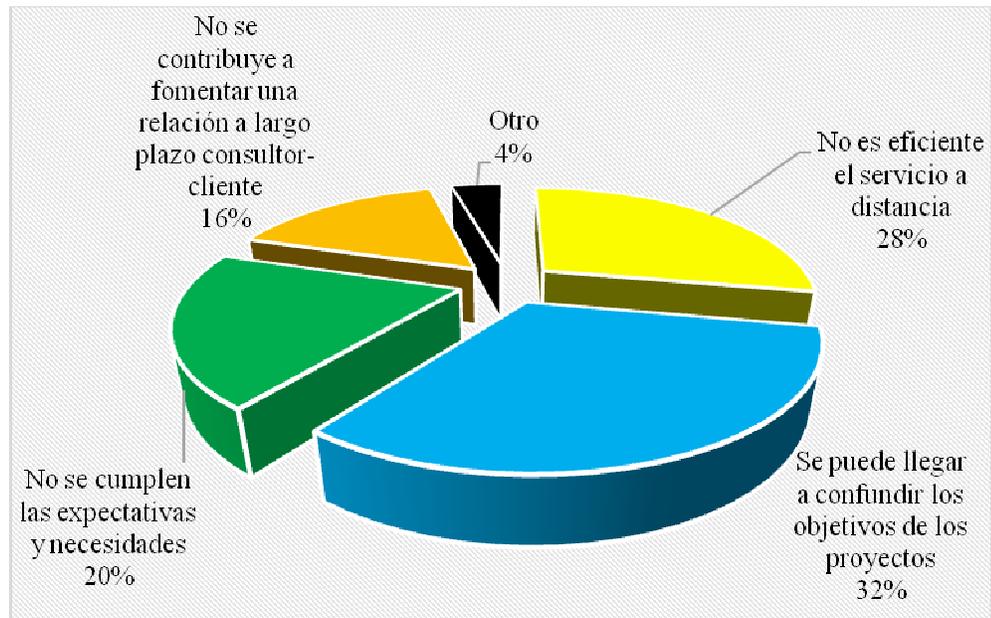
Gráfico 15. Razones de no contratar el servicio



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Siguiendo el análisis de los resultados, el 53% de las Pyme indicaron que el servicio de consultoría representaría un costo muy elevado, seguido del 38% que opinaban que la estructura de la empresa es muy pequeña para incorporar este tipo de servicios, mientras que el resto de las opiniones se enfocaron a que no es un servicio para una Pyme, debido a ser muy técnico y especializado.

Gráfico 16. Opiniones del servicio a distancia



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Por último, las Pyme encuestadas indicaban que en un servicio de consultoría a distancia, se podría llegar a confundir los objetivos del proyecto con una ponderación del 32%, seguido de un 28% que opinaba que no sería eficiente el servicio, 20% que no se cumplirían las expectativas y necesidades y 16% no se fomenta ni consolida la relación cliente-consultor y les resultaba imprescindible en su opinión tener un contacto directo con los asesores.

A partir de los resultados analizados, se puede indicar que existe una oportunidad de mercado para brindar consultoría a las Pyme, debido a como lo muestran los resultados, el 35% de las Pyme presentan ausencia en programas de capacitación y entrenamiento del personal en el área contable y administrativa, lo cual aumentaría los posibles riesgos de

error y debilidades de controles en los principales procesos organizacionales de las Pyme. Asimismo, presentan un interés en apoyo en el análisis de mercado- comportamiento de las ventas y asesoría en el área contable y administrativa. Sin embargo, se debe trabajar en hacerles ver el servicio de consultoría como una inversión a largo plazo, debido a que la mayoría indica: que son servicios con costos muy elevados, la estructura organizacional de la Pyme es muy pequeña para incorporar el servicio, y que no sería eficiente.

Con estos resultados, se comprueba lo observado en el Marco Teórico, en donde se mencionan las principales problemáticas de las Pyme y cómo se perciben los servicios de consultoría. Sin embargo, se pudo observar que al 60% de los encuestados le interesaría el servicio, por lo cual, se tendría que trabajar en estrategias de diferenciación del servicio y bajos precios, aprovechando al máximo las fortalezas y oportunidades presentes en el mercado. Asimismo, trabajar con las gerencias de las Pyme para hacerles observar el servicio de consultoría como una inversión que le permite crecer en el mercado, fortaleciendo sus procesos internos.

3.4. Análisis de las entrevistas a informantes-clave en consultoría para Pyme

El presente apartado se enfoca en analizar las opiniones de ejecutivos con experiencia en el sector de consultoría para empresas, con el objetivo de ampliar y profundizar los conocimientos acerca del negocio. Se aplicaron cuatro entrevistas en profundidad con Gerentes, Socios de firmas de consultoría- auditoría y consultores independientes que prestan servicios de consultoría a clientes establecidos en la República Argentina. En las reuniones realizadas con los profesionales se establecieron preguntas semi-estructuradas (Ver Anexo II).

Los especialistas, comentaron que observan un crecimiento en la demanda de los servicios de consultoría en el país debido a la necesidad de crecimiento y mejora de las empresas, tanto por mejorar su posición interna como el interés de posicionarse en el mercado local. Asimismo, indicaron que la práctica de consultoría fue potenciada por cambios normativos que surgieron en la última década, algunos de ellos para mejorar la transparencia de los procesos internos de control, administración y evaluación de riesgos, como la Ley Sarbanes Oxley, otros para unificar el lenguaje contable de las empresas en el plano mundial, como es la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Ahora bien, en relación a los obstáculos encontrados y la manera de contrarrestarlos indicada por los especialistas, se detallan a continuación:

Resistencia al cambio

Informando los beneficios y mejoras de los procesos donde se aplique la consultoría, contar historias pasadas de manera continua y establecer objetivos claros, sin utilizar tantos términos técnicos que abrume a la gerencia de las Pyme.

Cultura

Es lo más difícil, debido a que son costumbres de años. Sin embargo, la estrategia sería una comunicación oportuna de los resultados de los servicios y respetando las creencias de los clientes.

Visión conservadora de incorporar servicios de consultoría

Hacerles ver que el servicio de consultoría es una necesidad, debido a los cambios volátiles que experimentan los mercados.

Negociación de bajos honorarios

La estrategia más beneficiosa, sería que exista una cámara reguladora de honorarios para este tipo de servicio. Sin embargo, no existe, por lo cual la forma es negociar con el cliente un honorario acorde a los servicios que se brindarán, y hacerlos entender que es una inversión más no un costo innecesario.

Miedo de las gerencias en divulgar información a terceros

Brindándoles contratos de confidencialidad de la información suministrada al momento de la firma del contrato de servicios.

Los clientes tienden a preferir el servicio presencial vs el servicio a distancia (internet)

Una manera de fortalecer los servicios a distancia, es teniendo una relación cercana por medio de *Skype*, llamadas telefónicas 3 veces por semana, y envíos de e-mail inter-diario, informando los avances y planificando visitas a las oficinas del cliente.

Por otra parte, los especialistas indicaron las principales ventajas y desventajas de prestar el servicio de consultoría a Pyme, las cuales se describen a continuación:

Ventajas

- El mercado de Pyme está en crecimiento, por lo que sería un mercado potencial
- Las regulaciones del estado en materia impositiva, permiten que se cree la necesidad de brindar consultoría a Pyme
- La actualización de las normativas contables y la aplicación de las normas internacionales de contabilidad
- Las Pyme en la Argentina atraviesan un período de transición en la economía que las llevan a tomar decisiones a corto y mediano plazo, permitiéndoles a los consultores ayudarlos a esa gestión
- Baja rentabilidad de las Pyme en la Argentina

- Modificación por parte del Ministerio de Industria, de los topes de facturación para categorizar a una empresa como Pyme. Esto permitió a las Pyme seguir en los programas crediticios
- Ausencia de especialización gerencial en el personal clave de las Pyme y alta tendencia de tercerización de servicios, y
- Falta de Información respecto al mercado por parte de las Pyme.

Desventajas

- Resistencia a los cambios
- Bajos honorarios- Alta inflación. Complica tanto al consultor como a las Pyme, debido a que en una economía con alta inflación habría que llegar a una negociación muy ajustada con bajos márgenes de beneficios
- Miedo de las gerencias de las Pyme a brindar información de su negocio
- Creencia por parte de las Pyme de no necesitar los servicios de consultoría, porque su estructura organizacional es pequeña
- Dificultad de hacer redes de contactos, partiendo del hecho de que el posicionamiento de una marca no es tarea fácil, las redes de contacto se convierten en una herramienta clave en el medio empresarial que les permite despegar y tener una cuota en el mercado
- Actualmente, los profesionales en el área de ciencias administrativas y contables, no están interesados en entrar a trabajar en una consultora bajo relación de dependencia, por lo cual empiezan a emprender su propio negocio y ofrecer los

servicios a menores costos, lo cual origina una mayor competencia en el sector, obligando a bajar los precios para conseguir clientes

- En algunas Provincias de Argentina, el gobierno ofrece asesoramiento gratis para Pyme, y
- La estructura organizacional en las Pyme suele ser burocráticas y muy lentas.

Durante las entrevistas a los especialistas, se ha incorporado el tema de la alta rotación de los empleados de las consultoras, a los cuales se enfrentan actualmente. Han indicado que resultaba inevitable la fuga de capital intelectual en empresas de consultoría y auditoría, debido a que es un trabajo que exige mucha dedicación de horas y los salarios no son acorde a una compañía no dedicada a estos servicios. Sin embargo, han implementado algunas estrategias de retención de personal, tales como: beneficios en compras de indumentaria, peluquerías, centros de *spa* y cadenas de gimnasios. Además, implementaron políticas de socios a puertas abiertas, que tiene la finalidad de darles la oportunidad -a los empleados- de comunicarse con los socios en caso de tener inconvenientes.

En base a los conocimientos adquiridos en esta sección, se concluye que existe un mercado potencial en los servicios de consultoría para Pyme, lo cual va en relación con los resultados de las encuestas expuestos en el apartado precedente, donde los empresarios indican la necesidad de los servicios de consultoría en sus procesos internos, indicando que son servicios de costos elevados y afirman ser empresas con estructuras muy pequeñas para incorporar estos servicios.

Además, el sector de consultoría está viviendo el proceso que otros sectores ya pasaron, en el que algunos participantes se vuelven más grandes, aunque en este caso particular eso no significa necesariamente que habrá menos participantes. Uno de los peligros para los grupos establecidos son las pequeñas boutiques, más especializadas, que se apropian de parte del negocio disponible que los competidores más grandes desprecian. Los consultores individuales, casi siempre salidos de las grandes firmas, plantean otro desafío, especialmente en algunas áreas donde los consultores compiten agresivamente en precio, según como fue indicado en el Marco Teórico.

Por último, los informantes- clave, indicaron que la explicación de su éxito como asesor es el haber sido empresario, gerente y ocupado todos los puestos posibles en una empresa. Asimismo, sugirieron que uno de los problemas de resolver es el de la comunicación, por lo que se plantea evitar los términos demasiado técnicos. En el mundo, la mayoría de empresas son Pyme, pero sólo pocas de ellas buscan asesoramiento, mientras que las que mayor demandan este tipo de servicio son las grandes empresas, y estas son asesoradas por marcas ya posicionadas en el mercado. Por esta razón, el foco para la nueva generación de consultores sería, concentrar sus esfuerzos para que las Pyme incorporen el servicio de asesoría en sus presupuestos y creándoles la necesidad de demandar el servicio de consultoría para el desarrollo eficiente de sus operaciones.

3.5. Observación directa realizada en el campo

En el presente apartado se expondrán los resultados obtenidos de la observación directa realizada a dos empresas categorizadas como Pyme a través de las cuales se pretende analizar y profundizar las fortalezas y debilidades presentes en este tipo de empresas. El objetivo se dirige a realizar un planteamiento adecuado de la problemática que enfrentan las Pyme indicadas en el Marco Teórico.

La primera observación fue realizada a la Petrolera ABC²⁹, empresa de la industria de servicios de exploración de gas y petróleo en Argentina. La empresa era de capital extranjero y contaba con operaciones de producción y exploración en Argentina, principalmente en la cuenca de Neuquén. En esta área, la compañía desarrolla actividades en tres bloques que opera en forma conjunta con Uniones Transitorias de Empresas (UTE).

Por otra parte, la firma contaba con departamentos para el control y desarrollo de sus operaciones, tales como: contabilidad, tesorería y operaciones, los cuales eran manejados aproximadamente por un total de 10 (diez) empleados. Cabe mencionar, que la observación se realizó entre los meses de febrero y mayo del año 2015, logrando obtener un conocimiento de las fortalezas, debilidades y problemáticas actuales que tiene la empresa.

²⁹ N. del A.: para exponer los resultados de la observación, fue utilizado un nombre ficticio con el fin de resguardar la confidencialidad de la compañía.

La segunda observación fue realizada al Restaurante XYZ³⁰, empresa de la industria gastronómica, fundada hace más de 20 (veinte) en la Provincia de Bariloche. La empresa fue constituida por una familia con espíritu emprendedor y era de capital nacional. La plantilla del personal es aproximadamente de 8 (ocho) empleados. En relación al control contable y administrativo, es llevado por un contador independiente contratado por la familia.

Durante la observación, se emplearon técnicas de indagación y entrevistas a las personas claves de los procesos de las empresas, con la finalidad de obtener más conocimiento del funcionamiento de la empresa, para lo cual, se determinaron variables de evaluación al momento de las visitas. A continuación, se expone una tabla con la información obtenida:

Cuadro 12. Check-list de variables observadas en el campo

Variables	Petrolera ABC	Restaurante XYZ
Empresa Familiar	x	✓
Segregación de funciones	x	x
Controles internos	✓	x
Planificación de cierres contables	✓	x
Análisis oportuno de cuentas contables	x	x
Manuales y procedimientos contables y administrativos	x	x
Personal con conocimientos sólidos en la industria	✓	✓
Personal con experticia contable y administrativa	✓	x
Programas de capacitación	x	x

Fuente: Elaboración Propia (2015)

³⁰ N. del A.: para exponer los resultados de la observación, fue utilizado un nombre ficticio con el fin de resguardar la confidencialidad de la compañía.

En base a los resultados de la tabla anterior, observamos que existen debilidades en las Pyme, debido a que en ambos casos arrojaron debilidades en más del 50% de las variables evaluadas. A continuación, se presentan las principales debilidades observadas, tanto para la Petrolera como para el Restaurante visitado:

Petrolera ABC:

- La empresa no cuenta con un departamento de auditoría interna
- Existen debilidades de control interno en los procesos principales de la empresa, como lo son: ventas y manejo de bienes de uso
- Ausencia de análisis de cuentas contables
- Ausencia de procedimientos formalizados para la elaboración de los papeles de consolidación de operaciones llevadas en forma conjunta con otros socios, y la revisión no es realizada de forma oportuna
- Retrasos significativos en la emisión de estados contables, como consecuencia de no tener una planificación en los procesos de cierres contables
- Ausencia de planes de entrenamiento del personal, con respecto a la formación y actualización de normas contables internacionales.

Deviene importante mencionar, que la gerencia de la empresa tiene las habilidades técnicas y conocimientos sólidos necesarios en la industria petrolera. No obstante, requieren de asesoría en el manejo adecuado de los procesos contables y administrativos

centrales de su negocio, permitiéndoles lograr una mayor eficiencia y resultados favorables al momento de las auditorías tanto contables como fiscales.

Restaurante XYZ:

- Ausencia de estrategias de *marketing*, para atraer más clientes de acuerdo a las temporadas típicas de la ciudad
- Ausencia de horarios formalizados del personal
- No existen manuales de procedimientos contables y administrativos
- Ausencia de programas de capacitación y entrenamiento del personal en temas empresariales
- Ausencia de un departamento de auditoría interna
- Falta de experticia del personal en temas contables y empresariales.

En base a la observación, la empresa tiene mucha experiencia en la industria gastronómica y cuenta con reconocimiento de sus clientes, así como también con un certificado de excelencia en la página Trip-Advisor. Sin embargo, las debilidades mencionadas precedentemente podrían convertirse en una amenaza para la empresa a medida del tiempo, debido a los cambios constantes del mercado y la alta competitividad, traduciéndose en menos rentabilidad. En consecuencia, un servicio de consultoría sería una decisión oportuna a ser incorporada en la compañía, y la empresa indicó durante la observación y las técnicas de indagación realizadas, que estaría interesada en el servicio con una frecuencia semestral y al menor costo posible.

En base a lo expuesto precedentemente, se puede concluir que existen debilidades en las Pyme, mostradas tanto en los resultados de las encuestas (ver apartado 3.3), como en las entrevistas a informantes-clave (ver apartado 3.4). Estas debilidades se consideran comunes en la gran mayoría de las empresas categorizadas como Pyme, razón por la cual, los servicios de consultoría se hacen cada vez más importantes en estas empresas, permitiéndoles incorporar nuevas técnicas y formas de ver los procesos administrativos y contables para ayudarles a maximizar los costos y tener mayor eficiencia en el desarrollo de sus operaciones.

3.6. Principales aspectos económicos-financieros

Hasta el momento, se ha enfocado la investigación en las problemáticas actuales de las Pyme y en la oportunidad de mercado para los servicios de consultoría en este tipo de empresas.

En el presente apartado se analizará la viabilidad del negocio de consultoría para Pyme en la República Argentina, aplicando los métodos estudiados en el Marco Teórico, y utilizando como base la información adquirida hasta el presente apartado. Es importante mencionar, que los cálculos realizados son estimaciones realizadas en moneda argentina y son susceptibles a cualquier cambio de las variables económicas y macroeconómicas del país.

Inversión inicial

La inversión inicial viene dada por el total de lo que se debe incurrir en la adquisición de equipo y mobiliario, y en la contratación del personal calificado. A continuación, se detallan todos los gastos necesarios para llevar a cabo el proyecto:

Cuadro 13. Inversión inicial estimada

Inversión Inicial	
Concepto	Importe en AR\$
Laptops, pendrive y disco duro externo ³¹	AR\$ 46.838
Personal calificado ³²	AR\$ 55.770
Sistemas contables y administrativos ³³	AR\$ 51.971
Publicidad	AR\$ 10.884
Gastos de constitución	AR\$ 12.000
Flujo de caja	AR\$ 30.000
<i>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</i>	<u>AR\$ 207.463</u>

Fuente: Elaboración Propia (2015)

De acuerdo con lo expuesto en la tabla anterior, la principal inversión estará destinada al reclutamiento de personal con experticia en el área de contabilidad y administración. Cabe mencionar, que esta inversión es de suma importancia, debido a que un personal altamente calificado y multidisciplinario será la clave del éxito del emprendimiento. Por

³¹ Precios tomados de la página <http://www.fravega.com/> y <http://www.mercadolibre.com.ar/>, recuperado el 13/09/2015.

³² N. del A.: en base a la experticia del mercado, se tomó como base los sueldos promedios de Senior, Semi- Senior y Junior del área de Auditoría.

³³ Se solicitó una cotización a la empresa Natural Software de Argentina (www.NaturalSoftware.com.ar), recuperado el 13/09/2015.

esta razón, las estimaciones de los costos por personal inicial, incluyen 3 (tres) personas con categorías de senior, semi-senior y juniors y se ofrecerán salarios altamente competitivos, incluyéndose en la oferta laboral beneficios adicionales tales como: obra social, horario laboral flexible enfocándose en el cumplimiento de los proyectos, entre otros.

Además, otro factor considerado como clave, ha sido inversión en publicidad. Para el cálculo y el plan de mercadeo estimado, contamos con la asesoría de la Lic. Nathaly Báez, especialista en *marketing*. El plan inicial para dar a conocer la empresa de consultoría, comenzará con el envío de e-mail masivo a los potenciales clientes, para lo cual se contratará un plan de envío de *e-mails* de *marketing* con un costo de AR\$ 80 mensuales por 12 meses, se estima un costo inicial de AR\$960³⁴. Seguidamente, se aplicará *tele-marketing*, resultando una técnica efectiva para llegar a los potenciales clientes con un costo aproximado de AR\$ 3.500³⁵, el cual será un pago único al momento de la inversión, luego se estima destinar un 5% de las ventas directa a publicidad.

Por otra parte, se hará una inversión inicial de AR\$5.000 en *Google Adwords*³⁶, permitiendo ampliar la red de contactos. Esta técnica de Google, permite establecer un presupuesto personalizado. Además, se aplicará *marketing* a través de las redes sociales que no tienen costos monetarios, tales como: *Facebook*, *LinkedIn* y *Twitter*. Asimismo, se

³⁴ Información obtenida de la página web: <http://www.argentinavirtual.net/emarketing/index.html>, recuperado el 13/09/2015.

³⁵ Información obtenida de la página web: <http://www.secretariavirtual.com.ar/>, recuperado el 13/09/2015.

³⁶ Información obtenida de la página web: <https://adwords.google.com>, recuperado el 13/09/2015.

hará una inversión en el diseño de la página *web* incluyendo el mantenimiento del *hosting*, lo cual se estima en aproximadamente AR\$776³⁷, en el diseño de la página se ofrecerá a los clientes asesoría virtual para consultas del día a día, es importante mencionar que este servicio será activado una vez cerrado el contrato del servicio con el cliente.

Finalmente, es importante mencionar que otro costo a incurrir al momento inicial de la inversión (pago único de AR\$ 98.809), es el relacionado con los equipos y *software* necesarios para que el personal pueda brindar un servicio de calidad y excelencia a los clientes.

Flujos de fondos proyectados

En esta sección realizamos una estimación del estado de resultado para un período de cinco (5) años, considerando para el caso de los ingresos, el precio de venta promedio para cada servicio según la frecuencia, cantidad de clientes y crecimiento promedio entre el 20%- 30% anual³⁸. Cabe mencionar, que el crecimiento proyectado fue basado en la combinación de los siguientes factores: a) crecimiento de la industria de consultoría, b) comportamiento proyectado del índice de inflación para los próximos años, c) crecimiento de la cartera de clientes e d) incorporación de más servicios.

³⁷ Información obtenida de la página web: <http://www.argentinavirtual.net/hosting/>, recuperado el 13/09/2015.

³⁸ N. del A.: los precios de venta para los servicios, fueron estimados considerando los resultados de las encuestas aplicadas a los potenciales clientes, donde un 63% indica que está dispuesto a pagar menos de AR\$40.000, eso para el primer año luego fueron proyectados aplicándoles una tasa de crecimiento anual entre 20%-30%.

Además, se han considerado otros servicios que se prestarán de forma puntual, tales como: elaboración de manuales y procedimientos contable y administrativos y apoyo en planificación y ejecución de los cierres contables de las empresas, los cuales se proyecta que serán prestados de acuerdo a la necesidad del cliente, razón por la cual la tarifa del servicio será más elevada. En la tabla siguiente, se detallan los ingresos estimados para el período de evaluación:

Cuadro 14. Ventas proyectadas

	2016	2017	2018	2019	2020
Años	1	2	3	4	5
Servicios de Consultoría	\$ 1,606,880	\$ 1,928,256	\$ 4,084,766	\$ 4,901,720	\$ 5,882,064
Otros Ingresos	\$ 188,400	\$ 368,160	\$ 923,520	\$ 1,108,224	\$ 1,329,869
Total Ingresos	\$ 1,795,280	\$ 2,296,416	\$ 5,008,286	\$ 6,009,944	\$ 7,211,932

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Por otra parte, se realizó la estimación de los costos directos e indirectos durante el período de evaluación, proyectándoles un crecimiento promedio entre el 20%-30%, considerándose en la proyección, el índice de inflación estimado por consultoras³⁹ e incorporación de nuevo personal calificado en el año 3⁴⁰, con el fin de cubrir el crecimiento proyectado de la cartera de clientes en el mencionado año. Asimismo, se consideró también la inversión en equipos necesarios por el crecimiento del negocio.

³⁹ N. del A.: el índice de inflación estimado fue tomado de la firma KPMG del departamento de valuaciones.

⁴⁰ Se estima incorporar un total de 7 (siete) personas adicionales para llevar a cabo el servicio, de acuerdo al Además crecimiento de los clientes.

Además, en las proyecciones consideramos los siguientes gastos:

Servicios

Incluye los gastos a incurrir en telecomunicaciones e internet, con el fin de mantenernos en comunicación constante con el cliente y con el equipo de trabajo. La proyección se estimó en promedio en un 30% basado en el crecimiento de la inflación.

Mantenimiento

Corresponde al mantenimiento de las *laptops* y/o *software* necesarios para prestar el servicio a los clientes, estimándose un crecimiento del 20% y mayor inversión en el año 3 que se estima un aumento de la cartera de clientes y en consecuencia crecimiento de la plantilla de nómina y equipos para cubrir las necesidades. El índice de crecimiento fue consultado con proveedores de mantenimiento de equipos de computación y por medio de cotizaciones de proveedores de software.

Traslados y hospedajes

Corresponde al traslado del equipo de trabajo de acuerdo a donde se encuentre ubicado físicamente los clientes, en el flujo se considera que la mayor proporción de la cartera de clientes estará ubicado en las provincias de la República Argentina. El crecimiento del primer año se considera en un 30% basado en el índice de inflación proyectado, para los

años posteriores sólo un crecimiento del 10%, debido a que parte de este costo será re-facturado en los honorarios a los clientes.

Publicidad

Se estima un gasto de publicidad anual del 5% del total de ventas por servicios de consultoría, lo cual se considera necesario para ampliar la cartera de clientes y dar a conocer a la empresa en el mercado argentino e invertir en programas de capacitación a clientes, *tele-marketing*, entre otros, se considera en la proyección que la inversión de un 5% basado en los ingresos es razonable, ya que los ingresos se considera el crecimiento de la industria y otros factores mencionados en la sección de las ventas proyectadas.

A continuación, se detalla en el siguiente cuadro los costos directos e indirectos estimados:

Cuadro 15. Costos directos e indirectos proyectados

	2016	2017	2018	2019	2020
Años	1	2	3	4	5
Costos Directos					
Empleados	\$ -669,240	\$ -870,012	\$ -2,905,718	\$ -3,486,862	\$ -4,184,234
Costos Indirectos					
Servicios	\$ -108,000	\$ -140,400	\$ -182,520	\$ -237,276	\$ -308,459
Mantenimiento	\$ -120,000	\$ -144,000	\$ -475,200	\$ -570,240	\$ -684,288
Traslados y hospedajes	\$ -666,000	\$ -865,800	\$ -952,380	\$ -1,047,618	\$ -1,152,380
Publicidad	\$ -80,344	\$ -96,413	\$ -204,238	\$ -245,086	\$ -294,103
Subtotal costos indirecto:	\$ -974,344	\$ -1,246,613	\$ -1,814,338	\$ -2,100,220	\$ -2,439,230
TOTAL COSTOS	\$ -1,643,584	\$ -2,116,625	\$ -4,720,057	\$ -5,587,082	\$ -6,623,464

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Adicionalmente, se considera para el cálculo neto de los flujos de fondos proyectados, los gastos por depreciación, intereses de financiamiento, gastos varios y la estimación respectiva del impuesto a las ganancias (35% del resultado operativo); el detalle completo de los flujos se presenta en el Anexo III. Los flujos de fondo proyectados por el período de cinco años, se presenta en la tabla siguiente:

Cuadro 16. Flujo de fondos proyectado

Años	0	1	2	3	4	5
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Flujos netos proyectados	\$ -207,463	\$ 58,511	\$ 76,773	\$ 174,091	\$ 261,602	\$ 369,246

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Pay back, Tasa interna de retorno (TIR) y valor actual neto (VAN)

- Pay back

Con el fin de conocer el tiempo de recuperación de la inversión, se calcula el *Pay Back* tomando en consideración los flujos proyectados y aplicando la siguiente fórmula:

Pay-back= (Período último con Flujo Acumulado Negativo) más [Valor absoluto del último flujo acumulado negativo/ Valor del Flujo de Caja del Siguiete Período],

En la tabla siguiente, se ilustra el detalle de los flujos de fondos utilizados en la ecuación del Pay-back:

Cuadro 17. Pay Back

Años	0	1	2	3	4	5
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Flujos netos proyectados	\$ -207,463	\$ 58,511	\$ 76,773	\$ 174,091	\$ 261,602	\$ 369,246
Flujos Acumulados		\$ -148,952	\$ -72,180	\$ 101,911	\$ 363,513	\$ 732,759
Pay Back						
Período anterior antes del cambio de signo	2					
Valor absoluto del flujo acumulado	72,180					
Flujo de caja del período siguiente	174,091					
	2.41	2 años y 4 meses				

Fuente: Elaboración Propia (2015)

- Valor presente neto y TIR

Continuando con el análisis financiero del emprendimiento, se calcula el valor presente neto de los flujos de fondos proyectados y la respectiva tasa interna de retorno de la inversión. Luego, se descuentan los flujos de fondos estimados precedentemente y se les aplica una tasa de descuento del 26,14%, siendo ésta la tasa de retorno de los depósitos a plazos fijos en la República Argentina⁴¹.

⁴¹ Información obtenida del sitio web: <http://www.bcra.gov.ar/Estadisticas/esttas010000.asp>, recuperado el 11/09/2015

La fórmula para el cálculo del valor presente neto es la siguiente:

$$\sum \frac{\text{valores presentes}^{42}}{(1+i)^n} = - \text{Inversión Inicial} + \frac{\text{FNE}}{(1+i)^n}$$

El cálculo del VPN y la TIR se ilustra en la tabla siguiente:

Cuadro 18. VAN y TIR

Años	0	1	2	3	4	5
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Flujos netos proyectados	\$ -207,463	\$ 58,511	\$ 76,773	\$ 174,091	\$ 261,602	\$ 369,246
Flujos Acumulados		\$ -148,952	\$ -72,180	\$ 101,911	\$ 363,513	\$ 732,759
NPV	\$ 130,700					
TIR	53.93%					
TASA DE DESCUENTO	28.50% (*)					

(*) La tasa de descuento fue tomada de la tasa de interés de los depósitos a plazo fijo mayor a 1 año del Banco Central de la República Argentina

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Basados en los resultados arrojados por los flujos de fondos descontados, se concluye que el VAN es > 0, lo que indica que la actualización de los flujos de fondos es mayor que la inversión inicial. Además, al comparar las tasas se observa que la tasa interna de retorno es superior a la tasa de rendimiento mínima atractiva en 25,43%, lo cual genera un valor agregado para la empresa e indica que aparte de cubrir las expectativas de los

⁴² Información obtenida del sitio web: <http://www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/valor-presente-neto.htm>, recuperado el 11/09/2015

inversionistas existe un excedente para reinvertir de AR\$ 130.700, teniendo un período de repago de 2 (dos) años 4 (cuatro) meses.

3.7. Conclusiones

El capítulo expuesto precedentemente, se inició realizando un análisis de Porter, el cual arrojó que el sector se considera con accesibilidad media, en base a la evaluación de las barreras de entrada existentes y el crecimiento de la industria de consultoría. Asimismo, se planteó un alto grado de competitividad, debido a la existencia de una gran cantidad de profesionales con experticia contable y administrativa que prestan sus servicios de manera independiente. Además, se puntualizó que existen 4 compañías consolidadas en el mercado conocidas como las *Big Four* (*PwC, KPMG, Deloitte* y *EY*) las que cuentan con la experiencia, credibilidad y posicionamiento consolidado en el sector. Sin embargo, se observó una oportunidad de mercado debido a que estas grandes firmas se enfocan principalmente en la auditoría, además de tener foco en clientes con altos márgenes de rentabilidad. Por estas razones, el ingreso al sector resulta ser atractivo y aplicando estrategias de diferenciación sólidas se puede lograr un posicionamiento, atendiendo al mercado de las Pyme, el cual no está cubierto por las grandes firmas de auditoría y consultoría.

Posteriormente y basado en el análisis interno y externo del emprendimiento, se indica que la empresa se encuentra en una situación ideal, dado que cuenta con fortalezas

significativas que minimizan las amenazas del entorno y sus debilidades no alcanzan a opacar las oportunidades presentes debido a estar incursionando en el sector.

La dirección ideal, sería continuar el emprendimiento, aprovechando al máximo las fortalezas identificadas y estableciendo estrategias de precios, diferenciación del servicio al momento de elaborar la oferta del mismo. Un ejemplo, podría ser realizar un diagnóstico inicial gratis para dar a conocer a la empresa y -luego- ir consolidando la relación con el cliente, con el fin de lograr formalizar la oferta económica.

Como resumen del análisis de la industria, se puede observar que existe una oportunidad en el mercado para implementar la empresa, debido a las bajas barreras de entrada. Asimismo, analizando los factores externos e internos, se puede inferir que aunque exista una alta competitividad en el sector, existe la posibilidad de proponer servicios diferenciados aprovechando al máximo las fortalezas y oportunidades de la industria, principalmente el *know how*, debido a la experticia del equipo en el sector.

En los apartados siguientes, se recurrió a una triangulación entre tres técnicas de recolección aplicadas en el campo, como son: una encuesta a clientes potenciales (Pyme), entrevistas a informantes- clave y observación en el campo. En la primera técnica, se concluyó que existe una oportunidad de mercado para brindar consultoría a las Pyme, debido a que los resultados arrojan que el 35% de ellas presenta ausencia en programas de capacitación y entrenamiento del personal en el área contable y administrativa, lo cual aumentaría los riesgos de error y debilidades de controles en los principales procesos organizacionales de las Pyme.

Por otra parte, resulta importante trabajar en minimizar la resistencia al cambio de los pequeños empresarios, aplicando estrategias que les permita observar el servicio de consultoría como una inversión a largo plazo y no como un gasto, debido a que la mayoría de las Pyme indican que: suelen ser servicios con costos elevados, también opinaban que por ser una estructura organizacional muy pequeña, este no sería eficiente, razón por la cual, se tendría que trabajar en estrategias de diferenciación del servicio y bajos precios, aprovechando al máximo las fortalezas y oportunidades presentes en el mercado.

En relación a la información adquirida de la sección de informantes-clave, se concluye que existe un mercado potencial en los servicios de consultoría para Pyme, coincidiendo con los resultados de las encuestas descritos anteriormente. Deviene importante mencionar, que los empresarios con experticia en el sector, coinciden con el pensamiento de que existe una latente necesidad de que las Pyme incorporen los servicios de consultoría en sus procesos internos, con el fin de mejorar la rentabilidad. Asimismo, indican que los obstáculos principales encontrados en el desarrollo de sus operaciones han sido, la resistencia al cambio y la negociación de los honorarios con el cliente, debido a que estos afirman que los servicios son de costos elevados y son empresas muy pequeñas para este tipo de servicio.

La tercera técnica aplicada fue la observación en el campo, la cual se realizó en dos Pyme, una del sector petrolero y la otra en el sector gastronómico, llegando en ambos casos a la conclusión de que existen debilidades significativas en las Pyme

indiferentemente del sector donde se desenvuelvan; y que se consideran comunes entre ellas. Como consecuencia, los servicios de consultoría se hacen -cada vez más- importantes en estas empresas, permitiéndoles incorporar nuevas técnicas y formas de ver los procesos administrativos y contables, ayudándoles a minimizar los costos y tener mayor eficiencia en el desarrollo de sus operaciones.

Por último, se realizó una evaluación económica-financiera básica, demostrándose que la idea de negocio implementada resulta viable debido a que las bondades del proyecto (TIR) son mayores a las exigencias de los inversionistas (tasa de interés de los depósitos a plazo fijo). Esto nos muestra que, la actualización de los fondos alcanza a cubrir la inversión inicial y se presenta un excedente, generando un valor agregado para la consultora, con un período de recuperación de la inversión de 2 (dos) años y 4 (cuatro) meses.

En el presente Capítulo, Marco Investigativo, se han utilizado técnicas de recolección de datos de campo y análisis que han permitido verificar la viabilidad de este emprendimiento. En el siguiente Capítulo -Conclusiones, Propuestas y Aportes para futuras investigaciones- se presentarán los principales hallazgos y consecuencias de la presente investigación.

CONCLUSIONES GENERALES Y APORTES A FUTURAS INVESTIGACIONES

Conclusiones generales

Al principio de la presente investigación, fue planteada la hipótesis -en la cual- se afirma que los empresarios de las pequeñas empresas indican que existe la necesidad de incorporar un equipo multidisciplinario de consultores administrativos y contables en su gestión, que permita la construcción de buenas prácticas de gerenciamiento, ayudándoles a afrontar los constantes cambios y minimizar los riesgos, así como optimizar los recursos y costos con el fin de mejorar la rentabilidad de sus operaciones.

El objetivo general planteado, se enfocó en analizar los aspectos fundamentales del desarrollo de un emprendimiento de consultoría administrativa y contable para las Pyme en la República Argentina, que brinde elementos técnicos convincentes y colaboren con el crecimiento de estas empresas.

En el Marco Teórico fue recopilada la información necesaria para respaldar las bases teóricas indicada al principio de la investigación, y para corroborar los objetivos específicos planteados en la investigación.

Una vez finalizada la parte teórica, se prosiguió con la aplicación de herramientas utilizadas para el desarrollo de la investigación de campo. En el estudio mencionado, se recopiló la información proveniente de encuestas aplicadas a potenciales clientes, entrevistas a informantes-clave, y observación directa de dos Pyme de la República Argentina.

Deviene importante menciona que -al tratarse de una investigación de tipo exploratoria-descriptiva, en la cual fue implementada una metodología cuali-cuantitativa con enfoque predominantemente cualitativo, un diseño no experimental y de tipo transversal (período de tiempo específico), y una muestra no probabilística e intencional- resulta imposible generalizar los resultados obtenidos. En consecuencia, este tipo de investigación puede ser utilizada como una herramienta para la toma de decisiones al iniciar un emprendimiento y como un apoyo para conocer la caracterización del mercado en el cual se quiere invertir.

En base a lo expuesto en la parte teórica y práctica de la presente investigación, el desarrollo del proyecto constituye una gran oportunidad de negocio, en vista de que el sector empresarial, está en la búsqueda constante de optimización de los recursos a través de una mejora continua de sus procesos internos, con el fin de lograr un posicionamiento en la industria donde se desenvuelven. A continuación se presentan las principales conclusiones obtenidas agrupadas por tópicos:

En relación a la industria de consultoría

En la investigación se indica que, en muchos mercados globales, la consultoría aporta más ingresos que la auditoría, ello se refleja en el cambio de negocio que experimentan las grandes firmas de auditoría realizando adquisiciones y fusiones con consultoras. Además, como se observó en el Marco Teórico existió para el año 2013 un crecimiento del mercado de la consultoría en comparación al año 2012, en el cual los ingresos de las empresas de consultoría presentaron un aumento del 19% -en promedio- en relación al año 2012, crecimiento impulsado por el sector de consultoría en administración y medios que creció –aproximadamente- en un 45% del total del crecimiento.

Con respecto a lo anterior, se puede inferir que existe una oportunidad de mercado para desarrollar el emprendimiento de consultoría debido al constante crecimiento de su industria. Asimismo, con los constantes cambios de los mercados, la mayoría de las organizaciones grandes, medianas y pequeñas, están obligadas a replantearse sus prácticas de gerenciamiento.

Por medio de la aplicación de las encuestas en el Marco Investigativo, se consiguió fundamentar dicho dato para algunas Provincias de la República Argentina, pues gran parte de los encuestados mencionaron la necesidad latente de mejorar sus procesos organizacionales y el interés de incorporar los servicios de consultoría en sus organizaciones.

En relación a la industria de las Pyme

En base a la investigación, la industria de las Pyme se encuentra en constante crecimiento y representa el principal motor de la economía para el crecimiento de la productividad, la generación de empleo, mayor valor agregado y la reducción de la desorganización estructural.

Sin embargo, los constantes cambios del entorno están afectando de manera progresiva, el desempeño gerencial de estas empresas, por ser las más pequeñas, debido a que -por lo general- cuentan con una línea de tiempo definida en los mercados, ya que no son capaces de enfrentar -de manera organizada y planificada- las dinámicas del entorno que cada vez se vuelven más exigentes.

En relación a los principales problemas que enfrentan las Pyme

Como fue estudiado en el Marco Teórico y relacionándolo con los resultados obtenidos en el Marco Investigativo, las Pyme generalmente se enfrentan a problemas similares, tales como:

- Ausencia de organización interna, reflejado en falta de supervisión en el desempeño
- Bajo nivel de conocimiento del mercado, razón por la cual no saben qué estrategias implementar debido a que no conocen a sus competidores
- Ausencia de manuales de procedimientos contables y administrativos
- Deficiencias en el control de cuentas por cobrar, reflejándose en deterioro de la cartera de clientes y falta de control de sus deudas

- Deficiencias en la contabilidad y finanzas de la empresa, escasos registros contables, errores en facturación, margen bruto negativo por ausencia de control de costos. La falta de estados financieros exactos y no oportunos hacen que se tomen decisiones erróneas
- Ausencia de análisis de cuentas contables de manera oportuna
- Ausencia de planificación de cierres contables
- Ausencia de innovación tecnológica. No existen sistemas diseñados para las Pyme y la mayoría de los actuales no cuentan con capacidad de adaptación, lo que hace que sean subutilizados.

Los problemas antes expuestos, sin asesoramiento oportuno, pueden llevar a los pequeños empresarios a tomar decisiones equivocadas, afectando directamente en la eficiencia operativa de las mismas y no alcanzando los objetivos organizacionales.

En relación a la consultoría en la gestión de las Pyme

Como fue señalado a lo largo de la investigación, los servicios de consultoría se han incrementado en aquellas empresas que se han visto presionadas por la introducción de nuevos productos o servicios al mercado. Los avances tecnológicos la innovación, y la globalización han hecho que los mercados se hayan vuelto cada vez más competitivos.

Las empresas incluyendo las Pyme, no sólo están teniendo problemas para incorporar y aprovechar las oportunidades del entorno de forma que se traduzca en beneficios de crecimiento y rentabilidad, sino también en identificar y adaptarse ante los tipos de cambios que ocurren actualmente en los mercados. En consecuencia, las decisiones

empresariales dependen de un análisis del entorno externo e interno, que permitan formular estrategias que se transformen en una ventaja competitiva y rentable a largo plazo. En consecuencia, las gerencias de las Pyme deben hacer a un lado la idea errónea de que los servicios de consultoría representan un elevado costo para su infraestructura, y comenzar a observarlo como una relación costo-beneficio, ya que, teniendo un consultor con independencia a las actividades centrales de la empresa, podría tornarse que es beneficioso para su desarrollo futuro y competitivo, permitiéndoles lograr los objetivos planteados y mantenerse con éxito en el tiempo.

Además, resulta de suma importancia la incorporación de este servicio en las Pyme, ya que en los últimos años la rentabilidad en los diferentes sectores donde participa ha venido en declive, principalmente en el sector agropecuario, con este servicio la gerencia de las Pyme podrían organizarse de mejor forma, permitiéndoles de esta manera contrarrestar y mejorar su rentabilidad.

En relación a la caracterización del mercado

El sector de consultoría es considerado de accesibilidad media, en base a la evaluación de las barreras de entrada existentes y el crecimiento de la industria de consultoría. Asimismo, existe un alto grado de competitividad, debido a la existencia de una gran cantidad de profesionales con experticia contable y administrativa que prestan sus servicios de manera independiente. Sin embargo, el ingreso al sector de consultoría resulta ser atractivo, ya que aplicando estrategias de diferenciación sólidas se puede lograr un buen posicionamiento atendiendo al mercado de las Pyme, en vista de que éste no está cubierto por las grandes firmas de auditoría y consultoría.

Además, existe una alta rivalidad entre los participantes que componen el sector de consultoría. Sin embargo, en base a la investigación se llegó a conocer que existe la posibilidad de ingresar al mismo ofreciendo precios diferenciados y aplicando fijación de precios del servicio de acuerdo a los resultados obtenidos. A través de las conclusiones de las encuestas, se concluye que esto creará un valor agregado para los potenciales clientes, pues algunos de los encuestados que actualmente no tienen incorporado estos servicios, mencionaron su interés y necesidad de hacerlo.

Principales hallazgos del análisis del mercado

En este apartado, se exponen los principales resultados de las técnicas de recolección aplicadas en el campo que, en conjunto con lo expuesto teóricamente, podemos observar en primer lugar que, los resultados de la triangulación entre las tres técnicas de recolección aplicadas en el campo, van de la mano con las bases teóricas expuestas en la investigación de acuerdo a diversos autores. En principio, el análisis de las encuestas aplicadas a una muestra de Pyme, indica que el 35% de ellas presenta ausencia en programas de capacitación y entrenamiento del personal en el área contable y administrativa, lo cual aumentaría los riesgos de error y debilidades de controles en los principales procesos organizacionales de las Pyme, esto nos indica que, existe una oportunidad de mercado para brindar consultoría a estas empresas, permitiéndoles mejorar la rentabilidad de sus operaciones. Un porcentaje importante de los encuestados indica que, los costos de los servicios de consultoría resultan muy elevados para ser incorporados, por lo cual, se debe trabajar en la concientización de la percepción que tienen las Pyme con respecto a los servicios de consultoría, además incluir estrategias de

precios de acuerdo a los resultados del servicio prestado y no haciendo propuestas con honorarios fijos.

Por su parte, la información adquirida de la sección de informantes-clave, concluye que existe un mercado potencial en los servicios de consultoría para Pyme, coincidiendo con los resultados de las encuestas descritos anteriormente. Deviene importante mencionar, que los empresarios con experticia en el sector, coinciden con el pensamiento de que existe una latente necesidad de que las Pyme incorporen los servicios de consultoría en sus procesos internos, con el fin de mejorar la rentabilidad.

La tercera técnica aplicada fue la observación en el campo, la cual se realizó en dos Pyme, una del sector petrolero y la otra en el sector gastronómico, llegando en ambos casos a la conclusión de que existen debilidades significativas en las Pyme indiferentemente del sector donde se desenvuelvan; y que se consideran comunes entre ellas. Como consecuencia, los servicios de consultoría se hacen -cada vez más- importantes en estas empresas, permitiéndoles incorporar nuevas técnicas y formas de ver los procesos administrativos y contables, ayudándoles a minimizar los costos y tener mayor eficiencia en el desarrollo de sus operaciones.

En relación al análisis interno y externo del emprendimiento

Por otra parte y ante la necesidad constante de realizar un análisis interno y externo que les permita conocer su situación actual y formular estrategias competitivas sostenibles a largo plazo, las empresas deben aplicar en sus estudios herramientas como la matriz F.O.D.A. y de incidencia. La primera refleja una matriz que permite saber dónde se

encuentra actualmente la empresa y qué decisiones tomar para continuar operando en el futuro. La segunda, corresponde a un análisis de incidencia que busca ponderar las variables controlables y no controlables y ver cómo incide y si algunas son más influenciadas con el cambio de otra. La aplicación de las herramientas de análisis interno y externo en las empresas y/o nuevos modelos de negocio, permite tener una visión para los planes de acción a ser implementados, siempre buscando retorno en la inversión, rentabilidad y sustento en el tiempo.

El análisis interno y externo del emprendimiento, indica que el emprendimiento de una consultora para Pyme se encuentra en una situación ideal, dado que cuenta con fortalezas significativas que minimizan las amenazas del entorno y sus debilidades no alcanzan a opacar las oportunidades presentes debido a estar incursionando en el sector. La dirección ideal, sería continuar el emprendimiento, aprovechando al máximo las fortalezas identificadas y estableciendo estrategias de precios, y diferenciación del servicio al momento de elaborar la oferta del mismo.

En relación a la innovación en el emprendimiento

En base al apartado expuesto en el Marco Teórico de innovación, se puede enfatizar en la importancia que tiene este concepto en el desarrollo futuro de las empresas. Donde con el fin de sobrevivir en el largo plazo, una empresa debe reinventarse periódicamente y de forma oportuna permitiéndoles estar actualizados con los cambios violentos que experimenta el mercado. Deviene importante resaltar que, el proceso de innovación, debe comenzarse por pequeños pasos y tener un clima organizacional estable, lo cual ayuda a

minimizar los riesgos de la resistencia al cambio y permite fomentar el crecimiento de dicho proceso.

Las empresas, no sólo están teniendo problemas para incorporar y aprovechar la innovación de forma que se traduzca en beneficios de crecimiento y rentabilidad, sino - también- en identificar y adaptarse ante la naturaleza de los tipos de cambios que ocurren actualmente en los mercados, los cuales son detectados aplicando -fundamentalmente- las herramientas analíticas del sector interno y externo estudiadas en los apartados precedentes. Asimismo, grandes corporaciones que dominaron muchas industrias por décadas se han visto, en pocos años, significativamente reducidas o han desaparecido por completo frente a otras que parecían ser pequeñas e insignificantes pero que le apostaron a una innovación revolucionaria que terminó creando completamente un nuevo ambiente de negocios. Cabe resaltar que, el mercado de consultoría está experimentando cambios importantes en su modelo de gestión como consecuencia de nuevos enfoques que generan una propuesta de valor más atractiva para los clientes, lo cual genera una mayor competitividad.

En este orden de ideas y con el fin de sobrevivir en el largo plazo, una empresa debe reinventarse periódicamente y de forma oportuna permitiéndoles estar actualizados con los cambios violentos que experimenta el mercado. Es importante recalcar que, el proceso de innovación, debe comenzarse por pequeños pasos y tener un clima organizacional estable, lo cual ayuda a minimizar los riesgos de la resistencia al cambio y permite

fomentar el crecimiento de dicho proceso, teniendo en cuenta las tres etapas del proceso de innovación (disruptiva, mantenimiento y eficiencia).

En relación a los modelos de negocio y las tendencias actuales

Por otro lado y en relación al estudio de los modelos de negocios, podemos decir que el objetivo principal de los mismos es crear, aportar y capturar valor que sea sostenible en el tiempo. Asimismo, observamos a lo largo de la investigación que los modelos de negocio suelen ser más flexibles por ser planes de aprendizaje generando mejores beneficios al emprendedor que un plan de negocio, ya que suelen involucrar menores costos y conocer los potenciales clientes.

Si bien en el Marco Teórico se exponen los negocios *on-line* como una tendencia actual y en crecimiento, como consecuencia de la importancia que tiene la conectividad actualmente, en nuestras vidas. En el trabajo de campo, se verificó que la mayoría de las Pyme encuestadas, no estarían interesadas en una relación a distancia. Sin embargo, el enfoque que se plantea a lo largo de la investigación es prestar asesoramiento continuo, sin dejar a un lado la relación física con el cliente.

Ahora bien, nos hemos enfocado en estudiar los negocios *on-line* conociendo la importancia que tiene la conectividad actualmente, en nuestras vidas. Gracias a Internet, la información viaja velozmente desde el momento mismo en que se genera, siendo consumidores de las noticias, convirtiéndonos en generadores de las mismas y divulgando de manera instantánea los acontecimientos que estemos presenciando.

Nuestro objetivo principal fue estudiar negocios exitosos *on-line* para poder incursionar en ellos, siempre teniendo presente que para los negocios enfocados en asesoría y consultoría no debemos dejar a un lado la relación física con el cliente. Además, resulta fundamental -al momento de la evaluación financiera- considerar costos relacionados con *marketing* y la inclusión del uso de las redes sociales como herramienta principal, ya que nos permitirán conocer potenciales clientes y, luego, el nivel de satisfacción de los servicios prestados.

Una vez implementado el modelo de negocios, resulta importante establecer la necesidad de cómo se enfoca el servicio a los potenciales clientes, razón por la cual a lo largo del Marco Teórico se han planteado los procedimientos existentes en el área de consultoría de las principales firmas, los cuales se enfocan en las etapas de planificación, organización, evaluación, ejecución y conclusiones de los aspectos negativos y positivos que presente el cliente. Sin embargo, por ser firmas globales presentan procedimientos -de acuerdo con metodologías globales- que son aplicados erróneamente, realizando una adaptación de los procedimientos a nivel del cliente y el entorno donde se desenvuelve.

En relación a los procedimientos de consultoría

En base al aprendizaje obtenido de la investigación, podemos decir que los principales procedimientos para lograr un proceso de consultoría eficiente serían los siguientes:

- **Planeación e Identificación de Riesgo**: Comprender los requerimientos del servicio, determinar el alcance, establecer un equipo y presentar una propuesta al cliente.
- **Diagnóstico**: Se realiza un análisis de la situación pasada, actual y futura del negocio, estableciendo objetivos y problemas. Aquí es importante conocer todas las debilidades y oportunidades de mejora recopilando toda la información necesaria, para posteriormente analizarla.
- **Planificación del plan de acción**: Diseño de la estrategia a ejecutar incluyendo un detalle de todos los procedimientos que serán realizados, al igual que el alcance y naturaleza de cada uno.
- **Aplicación o ejecución**: El equipo desarrolla todos los procedimientos diseñados en la etapa anterior y elabora posibles soluciones y alternativas de corrección (trabajo de campo).
- **Terminación**: Es la etapa donde se concluye el compromiso realizando los siguientes pasos: preparación del resumen de los hallazgos encontrados, y preparación de un memorando para la gerencia del cliente que incluya todas las debilidades y recomendaciones observadas durante el trabajo de campo.

Además, dentro de los procedimientos es importante que se establezca una buena relación con el cliente y mantenerla al largo plazo, presentándole propuestas de mejoras continuas dentro de su gestión, permitiéndoles optimizar los recursos de la manera más adecuada.

Asimismo, presentándoles proyectos innovadores que puedan desarrollarse dentro de su negocio.

Como se observó a lo largo de la investigación, las grandes firmas de auditoría, manejan metodologías globales de sus procedimientos pero sólo para los servicios de auditoría que es y seguirá siendo su negocio principal. Sin embargo, el diseño de esta metodología pudiera ser aplicado para los servicios de consultoría realizando una adaptación del mismo, ya que, al ser metodologías globales tienden a ser muy rígidas al momento de aplicar los diferentes procedimientos, por lo cual, es de suma importancia que los procedimientos sean aplicados de acuerdo a cada cliente, tomando en consideración lo expuesto precedentemente.

Conclusiones finales

Finalmente, en base a la elaboración del análisis teórico y práctico, se orientó la presente investigación hacia la verificación de los objetivos iniciales y contribuyó a la corroboración de la hipótesis planteada, se concluye que la idea del emprendimiento de consultoría para Pyme, cumple con las aspiraciones de los inversionistas. Igualmente, se puede observar que es factible el ingreso al mercado, por motivos de aceptación por parte del público, y sólo se tendría que enfatizar a que el cobro por los servicios prestados vaya directamente relacionados con los resultados, esto con la finalidad de lograr una captación y retención de potenciales clientes.

Además, la evaluación económica-financiera, demostró que la idea de negocio implementada resulta viable debido a que las bondades del proyecto (TIR) son mayores a

las exigencias de los inversionistas (tasa de interés de los depósitos a plazo fijo). Esto nos muestra que, la actualización de los fondos alcanza a cubrir la inversión inicial y se presenta un excedente, generando un valor agregado para la consultora, con un período de recuperación de la inversión de 2 (dos) años y 4 (cuatro) meses.

Aportes a futuras investigaciones

A partir de la investigación desarrollada, podrían ser estudiadas y planteadas ideas que abren nuevas líneas de investigación, de acuerdo a lo siguiente:

- En la investigación se observó, que los pequeños empresarios están interesados en incorporar -en su gestión- a consultores que les permitan mejorar y optimizar sus procesos. Sin embargo, por los altos costos de los honorarios de estos servicios no lo hacen. Con el fin de minimizar la resistencia al cambio de estos empresarios, es posible plantear el análisis del diseño de honorarios de acuerdo a resultados logrados con las expectativas indicadas y dejar de un lado el cobro de sumas fijas de dinero.
- Realizar un análisis específico de la tendencia del negocio de consultoría *on-line*, planteando las ventajas y desventajas del mismo, con el fin de evaluar su aceptación en el futuro por parte de los potenciales clientes.

- Elaborar una metodología específica para la industria de consultoría, que cuente con herramientas necesarias para el apoyo de los procesos de las Pyme e incluya planes de acción de acuerdo a la industria y al país donde se desenvuelve.
- Para una empresa de consultoría, el talento humano es el recurso más importante. Sin embargo, en la investigación se observó la alta rotación que sufren estas compañías, razón por la cual se plantea realizar un análisis de este suceso y diseñar las estrategias adecuadas para la retención y motivación.

Resulta probable que estos aportes, permitan en el futuro verificar nuevas oportunidades de negocios que puedan presentarse, y contribuyan a despejar algunas incógnitas sobre el tema tratado, pero a su vez y de forma simultánea, generan nuevas preguntas, nuevas ideas y/o traza nuevas líneas de investigación.

La investigación se ha desarrollado, de forma tal que permite afirmar -de manera convincente- que existe una oportunidad en el mercado para el emprendimiento de una empresa de consultoría administrativa y contable para las Pyme en la República de Argentina.

Cambiantes factores imponen nuevos caminos tendientes al desarrollo de alternativas que impacten en los mercados y permitan brindar soluciones que antes parecían lejanas. Se ha resaltado que el mundo de las Pyme impone replanteos y revisiones que nada tienen que ver con lo conocido y –en especial- la consultoría dedicada a este tipo de empresas exige nuevas visiones e implementaciones que cambien el rumbo de lo actualmente conocido.

Detectar nuevos modos de encarar las particularidades que presentan estas empresas devendrá en nuevas avenidas de crecimiento, no solo para las organizaciones sino - además- para los países donde ellas operen y desplieguen sus actividades. El escenario mundial puede ser muy distinto si este tipo de potencialidades se desplegaran.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Block, P. (2009). Consultoría sin fisuras. Barcelona, Spain. Ediciones Granica S.A.
- Bower, J. & Christensen, C. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. Editor Harvard Business School Publishing.
- Brealy, R., Myers, S. & Marcus, A. (1996). Principios de dirección financiera. Spain. Ediciones McGraw- Hill.
- Casadesus, R. & Ricart, J. (January 01, 2011). How to design a winning business model. HBR. Product Number: R1101G-PDF-ENG.
- Christensen, C. (1997). The Innovator's Dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen C., (June 11, 1997). Dilemmas of Innovation: A Summary. HBR. Product Number: 1560BC-PDF-ENG.
- Cleri, C., (2013). El libro de las Pymes. Ediciones Granica.
- Cohen, W.A. (2003). Cómo ser un consultor exitoso. Editorial Norma.
- Del Prado, L., Spitznagel G. (2007). Administración, Buenos Aires. Editorial de la Universidad Católica Argentina.
- Ernst & Young Global Audit Methodology Framework en Español (Marzo, 2007)

- Kotler, P. y Armstrong G. (2003). Fundamentos del *marketing*. Pearson Educación.
- Maristany, J., (2006). Fundación y Crecimiento de las PyMEs. Fondo Editorial Consejo (EDICON).
- Mora, A. (2008). Diccionario de contabilidad, auditoría y control de gestión. Madrid, España. Ecobook- Editorial del Economista.
- Oliveto, G. (2014). Pensamiento sistémico. Centro de Estudiantes de Ingeniería Tecnológica. Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Buenos Aires.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013). Generación de modelos de negocio. Editorial Grupo Planeta Spain.
- Pahl, N., & Richter, A. (2009). SWOT Analysis- Idea, methodology and practical approach. Books on demand.
- Porter, M. (1997). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia, México. Compañía editorial continental, S.A.
- Ribeiro, S.D. (1998). Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría. Ediciones Díaz de Santos.
- Shein, E. (1990). Consultoría de procesos. Addison- Wesley Ib. México.

Páginas web:

- Alba A. (2011). El uso de las redes sociales en la industria de consultoría. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/42/8146/redes-sociales-industria-consultoria.html>, recuperado el: 19/06/2015.
- Blank, S. (November 26, 2012, 12:04 PM).Part I: Validate Your Business Model Start with a Business Model, Not a Business Plan. Disponible en: <http://blogs.wsj.com/accelerators/2012/11/26/start-with-a-business-model-not-a-business-plan/>, recuperado el 12/04/2015.
- Blank, S. (November 29, 2012, 2:41 PM).Part II: Validate Your Business Model. Disponible en: <http://blogs.wsj.com/accelerators/2012/11/29/validate-your-business-model/>, recuperado el 12/04/2015.
- Christensen C. (October 2003). Consulting on the Cusp of Disruption. Disponible en <https://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption>, recuperado el 12/04/2015.
- Christensen, C., Kaufman, S. y Shih, W. (January 2008). Innovation Killers: How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things. Disponible en: <https://hbr.org/2008/01/innovation-killers-how-financial-tools-destroy-your-capacity-to-do-new-things>, recuperado el 24/04/2015.
- Clasificación PyME Sepyme - Resolución 50/2013. (Abril 25, 2013). Disponible en: <http://www.ieralpyme.org/noticias/clasificacion-pyme-sepyme-resolucion-502013-2824.html>, recuperado el 14/06/2015.

- Consultoría de empresas (Octubre 7, 2011). Disponible en: <http://es.slideshare.net/gkolord/consultoria-de-empresas?related=1>, recuperado el 12/04/2015.
- Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo- Informe Especial (Junio 14, 2013). Disponible en: <http://www.crear.rionegro.gov.ar/noticias/item/26>, recuperado el: 09/10/2014.
- El negocio de la auditoría es hoy también el de consultoría. Disponible en <http://www.mercado.com.ar/notas/estrategia-%7Cempresas/8014751/el-negocio-de-la-auditora-es-hoy-tambin-el-de-consultora>, recuperado el 05/04/2015.
- Heggstuen, J. (15 de diciembre de 2013). One in Every 5 People in the World Own a Smartphone, One In Every 17 Own A Tablet. Disponible en: <http://www.businessinsider.com/smartphone-and-tablet-penetration-2013-10>, recuperado el 19/06/2015.
- Los auténticos emprendedores no hacen planes de negocio (Diciembre 02, 2013). Disponible en: <http://www.Pymeyautonomos.com/vocacion-de-empresa/los-autenticos-emprendedores-no-hacen-planes-de-negocio>, recuperado el 24/04/2015.
- Nunes, P. & Breene, T. (Febrero 2011). Saltando la “curva s” Cómo mantener el rendimiento a largo plazo. Disponible en: <http://www.accenture.com/ar-es/outlook/Pages/outlook-journal-2011-sustain-long-term-performance.aspx>, recuperado el 12/06/2015.

- Modelo de negocio innovador. Disponible en: http://www.fpnt.org.mx/boletin/Marzo_2011/Pdf/Modelo_de_Negocio_Innovador.pdf, recuperado el 12/04/2015.
- Martínez, F. (2015) 8 modelos de negocios por internet rentables. Disponible en: <http://www.negociosenauge.net/negocios-por-internet-rentables/>, recuperado el 19/06/2015.
- Por la baja actividad, el 69% de las PYME está trabajando sin rentabilidad. Disponible en: <http://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Por-la-baja-actividad-el-69-de-las-PYME-esta-trabajando-sin-rentabilidad.1215.html>, recuperado el 29/06/2015.
- Problemas comunes de las Pyme. Disponible en: <http://www.engenium.com.mx/8-problemas-comunes-en-las-p>, recuperado el 23/04/2015.
- Pymes Argentinas- Protagonistas del modelo productivo con inclusión son el motor de la industria y el empleo. Disponible en: <http://www.industria.gob.ar/Pyme/>, recuperado el: 09/10/2014.
- Ranking 2014 Firmas de Auditoría y Consultoría. IAB World Survey (Febrero 21, 2015). Disponible en: <https://worldranks.wordpress.com/2015/02/21/ranking-2014-firmas-de-auditoria-y-consultoria-iab-world-survey/>, recuperado el 19/06/2015.

- Santos, J. (27 de enero de 2015). Tendencias de futuro en negocios y empresas. Disponible en <http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/marketing-y-ventas/negocios-con-futuro/> , recuperado el 19/06/2015.
- The Global Consulting Mergers & Acquisitions Report 2014. Disponible en <http://www.equiteq.com/media/14781/global-ma-report-2014-ltd.pdf>, recuperado el 12/04/2015.

ANEXO I

Guía de entrevista a los CEOs y Ejecutivos **Formulario de encuesta a las empresas**

**Consultoría administrativa y contable para pequeñas y medianas
empresas (Pyme)**
ENCUESTA

Lic. Jessika Cubillán

jcubillanbarrios@gmail.com.ar;

*(No se requerirán más de 10 minutos para completar esta encuesta.
Desde ya agradecemos su tiempo).*

Objetivos y marco en el que se realiza esta encuesta

Esta encuesta se realiza dentro del marco de una tesis de MBA a ser presentada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, Argentina. No cuenta con otro fin que el de estudiar y profundizar el estado del tema bajo revisión.

Aclaraciones

La información contenida en esta encuesta será tratada bajo la mayor confidencialidad y su utilización será solamente académica.

En caso de no poder contestar alguna de las preguntas, se agradece que sea completado el resto del formulario para permitir continuar con la investigación.

Consultoría para pequeñas y medianas empresas (Pyme)

Las empresas deben afrontar rápidos cambios de la economía y del entorno, los cuales han sido propiciados fundamentalmente por la innovación tecnológica y la globalización de los mercados; razón por la cual deberían incorporar en su negocio servicios especializados como consultoría administrativa y contable que le permitan mejorar su posición de mercado y adecuar sus estrategias para ser más competitivas al entorno cada vez más dinámico y complejo.

El objetivo de la consultoría es brindar apoyo en la solución de problemas y optimización de recursos para minimizar los riesgos de competitividad y entorno dinámico, en áreas tales como: legal, tecnológica, impositiva, *marketing*, administrativa y contable.

CUESTIONARIO

- Nombre de la empresa:

- Sector Industrial y facturación anual (en MM\$):

- | | | | |
|----|---------------------|-------------------|-------|
| a. | Agropecuario | <= \$ 82.000.000 | _____ |
| b. | Industria y Minería | <= \$ 270.000.000 | _____ |
| c. | Comercio | <= \$ 343.000.000 | _____ |
| d. | Servicios | <= \$ 91.000.000 | _____ |
| e. | Construcción | <= \$ 134.000.000 | _____ |

- Origen de fondos

- a. Internacional _____ b. Nacional _____

- Cantidad de empleados

- Nombre del Director/Gerente participante y posición:

- Fecha en que se completa esta encuesta:

1. ¿Cuenta su compañía con un departamento de auditoría interna?

a. SI _____ b. NO _____

2. ¿Cuenta su compañía con políticas contables y manuales de procedimientos administrativos?

a. SI _____ b. NO _____

3. ¿Le interesaría contar con un servicio de consultoría para optimizar los procesos administrativos y contables de su empresa?

a. SI _____ b. NO _____

4. Si la respuesta anterior fue positiva, con qué frecuencia requeriría servicios de consultoría? (sí su respuesta anterior fue negativa, diríjase a la pregunta 5)

- a. Trimestral _____
- b. Semestral _____
- c. Anual _____
- d. Otro _____

5. Seleccione las necesidades actuales que considera que su empresa presenta en su gestión administrativa y contable. (Puede responder más de una alternativa)

- a. Debilidades de control interno
- b. Elaboración de normas y procedimientos contables y administrativos
- c. Ausencia de planificación en los cierres contables
- d. Ausencia de programas de capacitación y entrenamiento del personal en temas empresariales
- e. Otros (especifique):

6. ¿Cuáles son los temas específicos que le gustaría trabajar? (Puede responder más de una alternativa)

- a. Asesoría administrativa y contable
- b. Análisis de mercado y comportamiento de ventas

- c. Análisis del entorno competitivo
- d. Actualización de temas impositivos
- e. Actualización de normas contables locales e internacionales
- f. Otros (especifique):

7. En promedio, ¿cuánto estaría dispuesto a invertir en el servicio de consultoría?

- a. Menos de \$40.000 pesos argentinos
- b. Entre \$40.001 y \$100.000 pesos argentinos
- c. Más de \$100.000 pesos argentinos

8. En caso de no estar interesado en un servicio de consultoría para su compañía. ¿Podría seleccionar las razones? (Puede responder más de una alternativa)

- a. Costos elevados del servicio
- b. Es muy pequeña para incorporar el servicio
- c. No es un servicio para emprendedores y/o Pyme
- d. Es un servicio muy técnico y especializado para una Pyme
- e. Otros (especifique):

9. ¿Cuáles piensa que serían los inconvenientes de prestar un servicio de consultoría a distancia con visitas planificadas?

- a. No se contribuye a fomentar una relación a largo plazo consultor-cliente
- b. No es eficiente el servicio a distancia
- c. Se puede llegar a confundir los objetivos de los proyectos
- d. No se cumplen las expectativas y necesidades
- e. Otros (especifique):

10. Comentarios finales sobre la encuesta:

ANEXO II

Guía de Entrevistas

Detalle de los entrevistados

Los informantes-clave entrevistados se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 19. Detalle de los entrevistados

Nombre	Empresa y Posición Jerárquica	Fecha de la entrevista	¿Cómo se realizó?	Duración de la entrevista
Pablo Carbone	Gerente de Crowe Horwath	14/08/2015	Personal	15 minutos
Jorge Bastidas	Consultor Independiente en Pyme	09/09/2015	Skype	20 minutos
Esteban Yañuk	Consultor Independiente en Pyme	07/09/2015	Personal	20 minutos
Néstor García	Socio de KPMG	13/09/2015	Personal	10 minutos

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Diseño de las entrevistas

Las entrevistas fueron semi estructuradas siguiendo las siguientes preguntas básicas:

- 1 ¿Cómo observa el negocio de la consultoría en las pequeñas y medianas empresas?
- 2 ¿Cuáles han sido los principales obstáculos con los cuales se ha encontrado en el negocio de la consultoría y cómo han sido enfrentados?
- 3 ¿Cuáles considera que serían las ventajas y desventajas de prestar el servicio de consultoría a las pequeñas y medianas empresas?
- 4 De acuerdo al alto índice de rotación de los empleados en las empresas de consultoría y auditoría que se observa en el mercado. ¿Cuáles piensa que serían las estrategias que podrían frenar este índice?

ANEXO III

Flujos de Fondos Proyectados

Años	0	1	2	3	4	5				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020				
INVERSIÓN INICIAL										
Requerimientos de equipos	\$ -46,838									
Requerimientos de personal	\$ -55,770									
Requerimientos de software	\$ -51,971									
Requerimientos de Publicidad	\$ -22,884									
Capital de trabajo										
Caja	\$ -30,000									
Ingresos por Servicios de										
<i>Consultoría y Otros</i>	\$ 1,795,280	\$ 2,296,416	\$ 5,008,286	\$ 6,009,944	\$ 7,211,932					
<i>Costo de Venta</i>	\$ -669,240	\$ -870,012	\$ -2,905,718	\$ -3,486,862	\$ -4,184,234					
MARGEN BRUTO	\$ 1,126,040	\$ 1,426,404	\$ 2,102,568	\$ 2,523,082	\$ 3,027,698					
GASTOS										
Gastos Administrativos										
Servicios	\$ -108,000	\$ -140,400	\$ -182,520	\$ -237,276	\$ -308,459					
Mantenimiento de Computadoras	\$ -120,000	\$ -144,000	\$ -475,200	\$ -570,240	\$ -684,288					
Traslados y hospedajes	\$ -666,000	\$ -865,800	\$ -952,380	\$ -1,047,618	\$ -1,152,380					
Publicidad	\$ -80,344	\$ -96,413	\$ -204,238	\$ -245,086	\$ -294,103					
Subtotal servicios	\$ -974,344	\$ -1,246,613	\$ -1,814,338	\$ -2,100,220	\$ -2,439,230					
TOTAL GASTOS	\$ -974,344	\$ -1,246,613	\$ -1,814,338	\$ -2,100,220	\$ -2,439,230					
EBITDA	\$ 151,696	\$ 179,791	\$ 288,230	\$ 422,862	\$ 588,468					
Depreciación y Amortizaciones	\$ -8,499	\$ -8,499	\$ -20,398	\$ -20,398	\$ -20,398					
Intereses de financiamiento	\$ -41,489	\$ -41,489	\$ -	\$ -	\$ -					
Otros gastos	\$ -11,692	\$ -11,692	\$ -	\$ -	\$ -					
ITDA	\$ 90,017	\$ 118,112	\$ 267,832	\$ 402,464	\$ 568,071					
Impuesto a las Ganancias	\$ -31,506	\$ -41,339	\$ -93,741	\$ -140,862	\$ -198,825					
Flujos netos proyectados	\$ -207,463	\$ 58,511	\$ 76,773	\$ 174,091	\$ 261,602	\$ 369,246				
Flujos Acumulados										
	\$ -148,952	\$ -72,180	\$ 101,911	\$ 363,513	\$ 732,759					
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 2px;">NPV</td> <td style="padding: 2px;">\$ 130,700</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">TIR</td> <td style="padding: 2px;">53.93%</td> </tr> </table>							NPV	\$ 130,700	TIR	53.93%
NPV	\$ 130,700									
TIR	53.93%									
TASA DE DESCUENTO	28.50% (*)									
(*) La tasa de descuento fue tomada de la tasa de interés de los depósitos a plazo fijo mayor a 1 año del Banco Central de la República Argentina para el cierre de diciembre 2015.										

CURRICULUM VITAE



Jessika Cubillán

3069Av. Santa Fe- Capital Federal, Buenos Aires - Teléfono: +11-64127502

N° DNI: 94.904.463

E-mail: jcubillanbarrios@gmail.com

OBJETIVO

Prestar apoyo administrativo, servicio contable y financiero en la toma de decisiones, resolución de problemas, mejoramiento de procesos, operaciones financieras; empleando técnicas, conocimientos y herramientas adquiridas, para lograr metas tanto a nivel individual como organizacional en el corto plazo o bajo presión. Me interesa particularmente desarrollar una carrera llena de retos y metas bien marcadas, aportando soluciones y valor agregado con mi trabajo para alcanzar los objetivos de la organización.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Educación Básica: Bachiller en Ciencias.

Unidad Educativa “Estado Portuguesa” Mérida. (2001).

Estudios Superiores: Maestría en Dirección de Empresas con mención en Gerencia Estratégica y Operaciones en la Universidad de Palermo.

Títulos Obtenidos: Lic. Administración de Empresas- Mención Magna Cumlaude.
Promedio Académico: 18 en la Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (Venezuela)

Lic. Contaduría Pública-Mención Magna Cumlaude.Promedio Académico: 18 en la Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (Venezuela)

Fecha de grado: 28 de Marzo de 2008

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Actualmente: KPMG Argentina

Cargo: Senior de Auditoría-Auditoría Externa desde el 14 de Marzo de 2012.
Auditoría principales enfocada en la industria telecomunicaciones y petroleras tales como: Nextel Communications Argentina, Grupo PDVSA Argentina y Grupo Madalena Argentina bajo normas locales e internacionales de contabilidad, reportando con frecuencia trimestral a los equipos primarios de KPMG Venezuela y Calgary Canadá, respectivamente. Otros clientes a cargo fueron: Clarket Modet Argentina y Servosalud.

Senior de Auditoria en la firma Mendoza, Delgado, Labrador & Asociados miembro de Ernst and Young Global. Desde el 01 de Octubre de 2007 hasta el 17 de Febrero de 2012.
En la firma forme parte del equipo de auditoría en la Auditoria de las siguientes organizaciones. (4 años y 5 meses)

Sector Servicios:

- **Telefónica Venezuela del Grupo Telefónica:** Servicios de telefonía fija y celular. Senior a cargo de la Auditoría Financiera de la Compañía Telefónica Venezuela, donde estuve desempeñando la revisión financiera de las áreas claves de la compañía y adicionalmente estuve a cargo de la Auditoría de del Control Interno bajo la Ley de Sabarnes Oxley para los años 2010 y 2011. Incluyendo reportes al equipo primario.
- **Grupo Ghella:** El Grupo Ghella es un grupo italiano, enfocado a la construcción de obras de gran escala de uso público principalmente en los diferentes países donde opera.
- **Laboratorios Cienvar-Ganbaro y Medivar:** Compañía dedicada a la comercialización de equipos especializados en Diagnósticos y Análisis Químicos.
- **Astaldi S.p.A:** Actualmente su estrategia de negocios se enfoca a la construcción de obras de gran escala de uso público principalmente en los diferentes países donde opera.

Preparadora en el área de Contabilidad Superior en la Asignatura de Contabilidad Avanzada I., desde el 01-5-2006 hasta el 31-07-2007.

CURSOS, TALLERES, SEMINARIOS Y CONGRESOS REALIZADOS

- Taller de Revisión de Control Interno. Duración: 4 Horas Académicas
- Curso de Impuesto Sobre la Renta. Duración : 120 Horas Académicas
- 1er Congreso Internacional de Mercadeo y Ventas. Gerenglob. Fecha: 21-22 de Febrero de 2008. Duración: 16 Horas Académicos
- Nivel Intermedio de estudios de Ingles. Centro Venezolano Americano de Mérida. Aprobado 5 niveles
- V Congreso Tributario. Postgrado de Ciencias Contable de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Los Andes. Fecha: 19 y 20 de Abril 2007. Duración: 20 Horas Académicas.
- III Jornadas de Investigación. CIDE. Fecha: 01-02-03 de Marzo del 2007. Duración: 24 Horas Académicas.
- VI Propuesta de Negocios. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Fecha: 13 y 14 de Febrero de 2007.
- Sistema de Nómina y Prestaciones Sociales. Colegio de Contadores del Estado Mérida. Fecha: 08 y 09 de Diciembre del 2006. Duración: 20 Horas Académicas.
- 1er Festival Creatividad e Iniciativa Empresarial “Aprender Haciendo”. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Los Andes. Fecha: del 10 al 14 de Julio del 2006.
- 2do Congreso de Gerencia Global “Publicidad y Mercadeo”.Gerenglob. Fecha: 17-18 y 19 de Mayo del 2006. Duración: 24 Horas Académicos.

- VI Encuentro Colombo Venezolano de Contadores Públicos. Colegio de Contadores Públicos de Venezuela y Colegio de Contadores Públicos de Colombia. Fecha: 01 y 02 de Julio del 2005. Duración: 20 Horas Académicas.
- Taller de Fiscalización de Deberes Formales y sus Sanciones. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Fecha: 03 de Junio de 2005. Duración: 04 Horas Académicas.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Manejo de Microsoft Office
- Manejo de transacciones del sistema SAP
- Trabajo en Equipo
- Trabajo bajo presión
- Manejo de Personal
- Dinámica y con motivación al logro
- Alto sentido de Responsabilidad
- Capacidad analítica y numérica
- Reportes financieros bajo normas internacionales y control interno.
- Conocimiento de Normas Internacionales de Contabilidad y normas de control interno.
- Conocimiento en Resoluciones Técnicas Argentinas.

DISTINCIONES

- Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, por distinguirse como Licenciada en Administración de Empresas Mención Magna Cumlaude. Mérida-Marzo 2008.
- Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, por distinguirse como Licenciada en Contaduría Pública Mención Magna Cumlaude. Mérida-Marzo 2008
- Reconocimientos por Alto Rendimiento “Luís María Ribas Dávila” Universidad de Los Andes, 2004,2005 y 2006.
- Reconocimientos por Alto Rendimiento: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Los Andes, 2002,2005 y 2006

REFERENCIAS

- Rosas Adriana. Supervisora del Dpto. Auditoría Interna del Grupo Telcel de Venezuela. Teléfono: 0058- 424-2016721. Email: adriana.rosas@telefonica.com
- Kelyacoubian Marcela Beatriz. Gerente de Auditoria de KPMG Argentina. Teléfono: 11-5410-7160.
- Fernández Malena. Gerente Senior de Auditoria de KPMG Argentina. Teléfono: 11-3210-3234.