



Universidad de Palermo

Máster en Dirección de Empresas

Pretesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de
Empresas

Título:

Creación de consultora integral para pequeñas y medianas empresas

Tesista: Leandro Nicolás Tomasini

E-mail: leandrotomasini@gmail.com

Legajo: 0114858

Director de Tesis Propuesto: CP Gerardo Tapia

Marzo 2024

Buenos Aires – Argentina

Índice

Glosario de Siglas	4
Tablas y Figuras	5
Tablas	5
Figuras	5
Introducción	6
Límites y Beneficios	7
Situación en Argentina.....	9
Desafíos	10
Perspectivas de Crecimiento	11
El Sector y La Empresa	13
<i>El Sector</i>	13
<i>Competidores en la Zona</i>	14
<i>Volumen de Mercado en Dinero y Unidades</i>	14
Problema de investigación	15
Objetivos.....	15
Hipótesis	18
Metodología de Investigación	18
<i>Herramientas de Recolección</i>	19
Capítulo 1: Marco Teórico	21
Tipos de Consultoría	23
<i>Consultoría Estratégica</i>	32
<i>Consultoría de Costos</i>	34
<i>Consultoría de Recursos Humanos</i>	37
<i>Consultoría en Marketing</i>	40
Historia de la Consultoría.....	43
<i>Historia de la Consultoría en Argentina</i>	44
Consultoría en Argentina en la Actualidad	47
<i>Desafíos de Consultoras Argentinas</i>	49
<i>Capacidad de Competencia de Consultoras Locales Argentinas vs Internacionales</i>	50
Capítulo 2: Conclusiones y Recomendaciones	54
Capítulo 3: Propuesta de Creación de Consultora	56
Proceso de Consultoría	56
Estructura Organizacional de la Consultora.....	57
<i>Organigrama</i>	57
<i>Perfiles</i>	57
<i>Implementación</i>	61
Bibliografía	84

Anexos	87
Anexo I - Encuesta Para Titulares De Empresas Sobre Adopción De Consultoría Profesional..	87
Anexo II – Mapa Cordón Industrial Rosario Norte	88
Anexo III – Formulario de Entrevista.....	89
Anexo IV – Ley 24.467.....	90
Anexo V – Ley 25.300.....	109
Anexo VI – Respuestas a Entrevistas.....	123
Anexo VII – Curriculum Vitae	131

Glosario de Siglas

AACI: Asociación Argentina de Consultores en Ingeniería

ACDE: Asociación de Consultores de Gestión de Argentina

BI: Business Intelligence

CEPAL: Comisión Económica Para América Latina Y El Caribe

CNV: Comisión Nacional de Valores

EBITDA: Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization

ENAC: Asociación de Empresarios Nacionales para el Desarrollo Argentino

IFRS: Normas Contables Internacionales

IoT: Internet de las Cosas

KPI: Key Performance Indicator.

MIDP: Ministerio de Industria y Desarrollo Productivo

NPS: Net Promotor Score

OIT: Organización Internacional del Trabajo

PAC: Programa de Apoyo a la Competitividad

ROA: Return On Assets

ROE: Return on Equity

SVA: Servicios de Valor Agregado

Tablas y Figuras

Tablas

Tabla 1: Estimación Mercado de la Consultoría

Tabla 2: Gastos fijos de estructura

Figuras

Figura 1: Ventas totales anuales para PyMEs.

Figura 2: Actividades incluidas

Figura 3: Organigrama

Figura 4: Tablero de comando RRHH

Figura 5: Tablero de comando abastecimiento

Figura 6: Esquema de tarifas y facturación estimada

Figura 7: Clientes con mayor facturación y nómina

Figura 8: Cotización de Servicios

Figura 9: Estado de resultados

Figura 10: Facturación por servicios

Figura 11: Modelo de ingreso

Figura 12: Salarios servicios fijos

Figura 13: Salarios servicios variables

Figura 14: Estructura de costos salarial

Figura 15: Relación entre ingresos y costos fijos en salarios

Figura 16: Tablero de comando de seguimiento de resultados, mes de marzo.

Figura 17: Tablero de control de resultados – mapa de calor

Introducción

En Argentina y según lo afirmado por el Ministerio de Economía local, una PyME es una pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades dentro de los límites geográficos del país, en alguno de los siguientes sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Según el Ministerio de Industria y Desarrollo Productivo (MIDP), las PyMEs pueden estar integradas por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo con la actividad declarada, los montos de ventas totales o a la cantidad de empleados que posean.

Las PyMes son empresas que, según lo afirmado por Güereña y Maestre (2017), responden no solo al concepto de empresa como entidad jurídica si no que, además, ejercen una actividad económica con gran importancia en la estructura productiva nacional. Sí bien existen diferentes criterios y aspectos cuantitativos y/o cualitativos para su encuadre, desde el punto de vista legal e impositivo, en Argentina la base es el elemento cuantitativo, relacionado con la cantidad de empleados ocupados y el nivel de facturación como así también la cuantificación de su capital, mientras que, en lo que al criterio cualitativo respecta, este se focaliza en el análisis de datos, como la propiedad del capital, la independencia de la empresa entre otros.

Los criterios legales para el encuadre de una organización dentro del concepto de PyMe han sido determinados en 1995 con la Ley 24.467 que luego, en el año 2000, fue suplantada por la Ley 25.300 (ver anexo IV y V), lo que ha permitido eliminar la heterogeneidad mediante la cual se las definía anteriormente. Previo a la Ley 25.300/2000, se consideraba que una organización era pequeña cuando el personal contratado no superaba las 40 personas y se tenía un nivel de facturación anual parametrizado y establecido por la Comisión Especial de Seguimiento mientras que, la segunda Ley, establece como elementos cuantitativos al personal ocupado, los niveles de ventas y el valor de los activos que se aplican al proceso productivo y, como elementos cualitativos la independencia de la empresa.

Límites y Beneficios

Normativamente, en todas las organizaciones que poseen las características antes mencionadas, se establecen límites en cuanto al monto de ventas, las cuales dependen, entre otras cosas, de la actividad que ésta realice, su relación con el valor de activos, la cantidad de empleados, la participación societaria y el tipo social elegido. Además, se establecen actividades excluidas taxativamente. En cualquier caso, ser calificado como PyME dentro del MIDP conlleva una serie de beneficios fiscales tales como reducción de contribuciones patronales de Seguridad Social, compensación de impuestos, trámites simplificados para exenciones, incentivos para contratación de empleados, financiamiento específico para inversiones o capital de trabajo, entre otros programas gubernamentales.

A continuación se exponen los límites de ventas vigentes a febrero 2024 según lo expuesto en el portal web del Ministerio de Economía, como así también las actividades que se encuentran reguladas para ser inscriptas bajo el concepto de PyME (ver figuras 1 y 2)

Figura 1: Ventas totales anuales para PyMEs.

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	78.690.000	36.850.000	213.150.000	150.620.000	90.930.000
Pequeña	466.910.000	222.160.000	1.518.340.000	1.125.450.000	334.950.000
Mediana tramo 1	2.605.040.000	1.838.740.000	7.217.020.000	8.010.250.000	1.971.190.000
Mediana tramo 2	3.907.130.000	2.625.990.000	10.310.100.000	16.184.690.000	3.126.440.000

Fuente: Ministerio de Economía. (Febrero 2024). ¿Qué es una MyPyme?.
<https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>

Figura 2: Actividades incluidas

SECTOR	SECCIÓN	
AGROPECUARIO	A	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA
INDUSTRIA Y MINERÍA	B	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS
	C	INDUSTRIA MANUFACTURERA
	H	SERVICIO DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO, solo las actividades 492110, 492120, 492130, 492140, 492150, 492160, 492170, 492180, 492190, 492210, 492221, 492229, 492230, 492240, 492250, 492280, 492290
	J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES, solo las actividades 591110, 591120, 602320, 631200, 620100, 620200, 620300, 620900
SERVICIOS	D	ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO
	E	SUMINISTRO DE AGUAS, CLOACAS, GESTIÓN DE RESIDUOS Y RECUPERACIÓN DE MATERIALES
	H	SERVICIO DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO (Excluyendo las actividades detalladas en el sector "Industria y Minería")
	I	SERVICIO DE ALOJAMIENTO Y SERVICIO DE COMIDA
	J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (Excluyendo las actividades detalladas en el sector "Industria y Minería")
	K	INTERMEDIACIÓN FINANCIERA Y SERVICIOS DE SEGUROS
	L	SERVICIOS INMOBILIARIOS
	M	SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS
	N	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS DE APOYO (Incluye alquiler de vehículos y maquinaria sin personal)
	P	ENSEÑANZA
	Q	SALUD HUMANA Y SERVICIOS SOCIALES
R	SERVICIOS ARTÍSTICOS, CULTURALES, DEPORTIVOS Y DE ESPARCIMIENTO (Excluyendo la actividad 920 "Servicios relacionados con el juego de azar y apuestas")	
S	SERVICIOS DE ASOCIACIONES Y SERVICIOS PERSONALES	
CONSTRUCCIÓN	F	CONSTRUCCIÓN
COMERCIO	G	COMERCIO AL POR MAYO Y AL POR MENOR, REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS

Fuente: Ministerio de Economía. (Febrero 2024). ¿Qué es una MyPyme?.
<https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>

Cabe mencionar que, estas son solo algunas de las limitaciones que se tienen para considerar a una organización como PyME. También y, como se ha mencionado en otra ocasión, existen limitaciones en relación a la cantidad de empleados, actividades excluidas, activos, relaciones de vinculación y control, formas asociativas, acciones en cartera, entre otras.

En cuanto a los beneficios con los que cuentan este tipo de empresas en Argentina, las PyMEs poseen 18% de alícuota en concepto de contribuciones patronales, exención del impuesto al retiro en efectivo, compensación del impuesto al cheque en el pago de ganancias, cómputo del impuesto a los créditos y débitos bancarios como pago a cuenta de contribuciones patronales, uniformidad de anticipos del impuesto a las ganancias sociedades, pago de IVA a 90 días, exclusión de retenciones y/o percepciones de IVA en algunas categorías, entre otros beneficios fiscales e impositivos. Ante esto se debe tener en cuenta que, no todas las empresas por más que se encuadren dentro de la categoría PyME pueden acceder a los mismos beneficios, siendo que la mayoría depende del nivel de facturación.

Situación en Argentina

El segmento PyME en Argentina es uno de los puntales de la generación de trabajo en el país. Además de la generación de estos puestos laborales, el segmento es un termómetro de la evolución de la economía, dada su influencia en el consumo. Según datos del Consejo Internacional para la pequeña empresa, las pymes representan el 90% de las empresas existentes a nivel mundial y generan casi tres cuartos del empleo y el 50% del PBI a nivel mundial. En Argentina se estima que existen 600.000 empresas, incluyendo las denominadas microempresas, las cuales generan el 70% del empleo registrado.

De hecho, según Dini, M y Stumpo, G (2020.), el peso de las PyMES en el tejido productivo de Latinoamérica es del 99% ya que el 99% de las empresas formales latinoamericanas son

catalogadas como tal y, en el empleo, el 61% del empleo formal es generado por empresas de ese tamaño.

Sin embargo, crear una empresa de unos pocos empleados es en nuestro país un proceso engorroso en cuanto a habilitaciones y permisos, lo que desalienta la correcta registración de estos emprendimientos. Según un informe de IERAL (2014) Argentina es el país donde más días se necesitan para dar de alta una empresa, siendo este plazo de alrededor de 266 días, el triple que para una gran empresa.

No obstante, más allá de lo antes mencionado, la situación en Argentina es cada vez más crítica para las PyMEs. La Pandemia por Covid-19 ha tenido un impacto muy significativo para el país ya que el PBI disminuyó alrededor de un 10% solo en el año 2020 y aceleró la implementación del teletrabajo, afectando a gran parte de las empresas argentinas. Según un estudio realizado por la Fundación Observatorio Pyme, solo la mitad de estas empresas pueden implementar teletrabajo para parte de su personal, en tanto que dicha implementación presenta disparidad sectorial y desiguales velocidades de adaptación (Observatorio Pyme, 2020, en Bartesaghi y Weck, 2022).

Desafíos

Un tejido fiscal impositivo complejo es la principal desventaja que tienen este tipo de empresas (incluyendo la legislación laboral), siendo la segunda el acceso al financiamiento - relacionado al tema que nos ocupa- y, en tercer lugar, la práctica desleal de competidores que no tienen su operatoria totalmente registrada hacen que la tasa de subsistencia sea baja. Más allá de los temas legales e impositivos, otro gran desafío al que se enfrentan hoy día las empresas es a la digitalización y al teletrabajo, siendo además que aún no existen legislaciones laborales claras sobre estos temas. En tal sentido, Bartesaghi y Weck, (2022) afirman:

En relación a las Pymes, según datos de 2018, Argentina presenta un 94,9% de empresas conectadas a internet, 79,6% de ellas usan banca digital y solo 45,8% usan internet para

adquisición de insumos, esto indica que independientemente del grado de adopción de Internet, una porción importante de empresas no ha incorporado la tecnología en su cadena de aprovisionamiento; cabe mencionar, además, que existe una importante variación entre sectores industriales (CAF, 2020). Respecto a la digitalización de canales de distribución, el 63,6% de las empresas tienen sitio web y 18,5% han desplegado canales de venta digital, datos de 2018 que seguramente luego de la pandemia han mejorado. (p.33)

En cuanto al acceso a financiamiento, según IERAL, Argentina es uno de los países con menor acceso a instrumentos bancarios o líneas de crédito, siendo Chile, Perú y Colombia los países con mayores porcentajes de uso.

No obstante y según lo expuesto por Dini, M y Stumpo, G (2020.), a nivel regional falta una visión estratégica sobre el rol de las PyMes en la transformación productiva, lo que hace muy difícil la integración de las acciones de apoyo a estas empresas con los programas más generales de transformación productiva.

Perspectivas de Crecimiento

Según una encuesta de la Asociación de Empresarios Nacionales para el Desarrollo Argentino, en adelante ENAC, tanto las ventas como la rentabilidad tuvieron un primer trimestre alentador, con buena ocupación de la capacidad instalada e incorporaciones de personal en casi un 40% de las empresas. Esta encuesta reporta que casi la mitad de las empresas se han endeudado en el periodo (por distintas causas) y más de un 40% han tenido dificultades en las cadenas de pago.

Solamente un 12% de las empresas encuestadas han tenido rentabilidad negativa, y un 55% planea inversiones en los próximos 6 meses, de los cuales casi el 60% recurrirá a fuentes externas de financiamiento. Un dato clave es el tipo de inversiones, las cuales se enfocan en desarrollo de nuevos productos, aumento de la capacidad productiva, mejora de la capacidad comercial y capacitación y disminución de costos.

En cuanto a la transformación digital en Pymes, “en 2021 se lanzó el PAC (Programa de Apoyo a la Competitividad) específico para Transformación Digital, se basa en Aportes No Reembolsables (ANR) para financiar proyectos que realicen una transformación digital en las MiPymes” (Bartesaghi y Weck, 2022, p. 47).

Si nos concentramos en el tema central de asesoramiento profesional, en general las empresas pequeñas o medianas no tienen acceso al tipo de asesoramiento al que sí pueden acceder grandes empresas. Los servicios que reciben se limitan a liquidación de sueldos, liquidación impositiva, gestiones contables y societarias, asesoría legal por litigios, pero sin un agregado de valor importante que impulse la mejora de la empresa, sino a fines principalmente normativos. Estos servicios normativos, al ser de montos relativamente bajos, son generalmente brindados por profesionales de estudios pequeños, con varios clientes de baja facturación individual.

El foco del presente trabajo de investigación será la creación e implementación de una consultora integral para pequeñas y medianas empresas, la cual se enfocará en brindar asesoramiento impositivo, financiero, contable pero también asesorías sobre temas de capital humano, costos y gestión, comercial y marketing.

La finalidad de la consultora es, además de proveer los servicios básicos que son necesarios para el normal funcionamiento cotidiano, brindar servicios que agreguen valor diferencial y puedan apalancar el crecimiento. Ejemplos de esto serían asesorías para reestructuración organizacional, proyectos de inversión y mejora, soporte en plan y estrategia de negocios, compras, costos y gestión y asesoría sobre estrategias de marketing y comercial, entre otros.

La consultora se basará en el cordón de la zona industrial de Rosario, estimando un universo de aproximadamente cuarenta empresas de diversos mercados, entre los que se encuentran mantenimiento industrial, logística, química, construcción, metalmecánica, entre otros.

El Sector y La Empresa

El Sector

La consultora se encontrará ubicada en un mercado geográficamente acotado, a la zona sur de la provincia de Santa Fe y al norte de la provincia de Buenos Aires, área marcada por la Hidrovía Paraguay-Paraná, zona por la cual se realiza la operatoria portuaria predominante en el país.

Específicamente la zona de influencia será desde el cordón agroindustrial de Rosario, principalmente la zona norte, limitando con Timbúes, (ver Anexo II - Mapa Cordón Industrial Rosario Norte) y la zona norte de la provincia de Buenos Aires, principalmente desde Zárate hasta San Nicolás.

En cuanto a las ciudades lindantes, las principales de esa área son Rosario, Alvear, Puerto General San Martín, San Lorenzo, Villa Constitución, San Nicolás, Lima, Zárate y Campana y, en ellas podemos encontrar grandes industrias, entre ellas:

- Oleaginosas, con plantas integradas a puertos: Entre los potenciales clientes podemos encontrar: Bunge, Renova, Cargill, Louis Dreyfus, COFCO, Asociación de Cooperativas Argentinas, Aceitera General Deheza, Molinos Río de la Plata, con una capacidad de crushing total estimadas en 150.000 toneladas diarias.
- Siderúrgicas: de sur a norte podemos encontrar como potenciales clientes a ArcelorMittal Acindar, Ternium Siderar, Tenaris Siderca, entre otras, con una capacidad total estimada en 5 millones de toneladas de acero.
- Automotriz: podemos encontrar a potenciales clientes como General Motors, Toyota, Ford.

Sin embargo, dada nuestra capacidad inicial, nos enfocaremos en PYMES que funcionen como proveedores de estas empresas, siendo PYMES de mantenimiento, control, servicios operativos, obras civiles, u otros.

Competidores en la Zona

En un mapeo inicial de mercado, se ha corroborado que la consultora podría competir con empresas de diverso tamaño. Por un lado, existen las denominadas “big four”, entre las cuales se encuentran Pricewaterhouse Coopers, Deloitte y KPMG, quienes poseen oficinas en Rosario, y Ernst & Young que, si bien no tiene ubicación física en la zona, atiende a diversos clientes de esta región.

Además, por los servicios fijos, se prevé que existirá una gran competencia con variedad de estudios contables e impositivos.

Volumen de Mercado en Dinero y Unidades

Al momento de estimar el mercado de consultoría deben realizarse algunos supuestos, cómo por ejemplo, cuánto será el volumen fijo de servicios básicos y cuánto el de servicios de valor agregado.

En cuanto a empresas grandes, ya se han mencionado 14 de gran tamaño, pudiendo simplificar en 25; si a estas les estimamos, de manera conservadora, 75 proveedores cada una, existen aproximadamente 1900 potenciales clientes (ver Tabla 1: Estimación Mercado de la Consultoría).

Tabla 1

Estimación Mercado de la Consultoría

Grandes Industrias	25
Proveedores por industria	75
Potenciales clientes	1875
Ingreso fijo por PYME USD	USD 500
Mercado ingreso fijo	USD 937.500
Ingreso variable por proyecto	USD 37.000

Porcentaje de empresas con proyectos	20%
Empresas con proyectos	375
Mercado ingreso variable	USD 13.875.000
Mercado total USD	USD 14.812.500
Market share propuesto	15%
Ingresos estimados	USD 2.221.875

Fuente: elaboración propia

Problema de investigación

El presente trabajo de investigación busca comprender ¿por qué determinadas empresas no tienen acceso a consultoría profesional de primer nivel para generar un crecimiento?. En base a lo mencionado hasta el momento, se considera fundamental la necesidad de crecimiento y de mejora en las empresas. Por eso, el foco estará puesto en organizaciones que estén dispuestas a invertir recursos para obtener asesoría profesional de alto nivel. Se considera que, una gran ventaja para que la consultora prospere, es tener conocimiento previo de la empresa sobre la cual se implementarán estos proyectos debido a su actividad cotidiana.

Objetivos

Esta investigación tiene como objetivo principal sentar las bases necesarias para fundar una organización que posea un modelo de negocios que brinde soluciones de asesoría profesional de alto valor agregado para las pequeñas y medianas empresas que se encuentren en búsqueda de crecimiento. Para tal fin, se han estipulado los siguientes objetivos específicos:

- 1) Generar un diagnóstico sobre la probable adopción de la empresa, es decir, obtener, dentro de la investigación, una muestra representativa que funcione como guía de la visibilidad de la consultora. Para ello, se deberá trabajar sobre las entrevistas planteadas en la fase inicial.

- 2) Generar una empresa rentable. Para esto, una vez que se haya confirmado la viabilidad, se deberá crear una empresa y medir el desempeño de esta. Para lograr dicho objetivo, se tendrá en cuenta ciertos objetivos de performance que permitirán monitorear los avances desde indicadores financieros, comerciales y de gestión.
- a. Indicadores financieros: se utilizarán indicadores económico financieros habituales (ROA, ROE, EBITDA, entre otros). Estos indicadores podrán ser armados y analizados en función de las necesidades y permitirán generar un modelo de asesoramiento que combine los servicios básicos que puede prestar un estudio contable/impositivo con servicio de asesoría a la medida de las empresas que permitan el crecimiento de éstas.
 - b. Indicadores comerciales: número de clientes.
 - i. Racional: mientras mayor el número, mejor. Con una curva de crecimiento a 5 años (por ej: crece 50% el primer año, 30% el segundo, etc).
 - ii. Frecuencia de medición: mensual. Ejemplo: 30 clientes el primer año, 45 el segundo, 58 el tercero. Target a definir.
 - c. Indicadores comerciales: número de clientes con servicio de valor agregado/número de clientes totales.
 - i. Racional: mientras mayor el porcentaje, mejor.
 - ii. Frecuencia de medición: mensual. Ejemplo: 30% de los clientes al cierre del primer año contrataron servicios de alto valor agregado, 40% al cierre del segundo año, etc. Target a definir.
- 3) Crear un ecosistema de profesionales de distintas categorías que puedan desempeñarse en uno o varios rubros. Cada profesional deberá contar con la inducción mínima para poder llevar adelante su tarea en una categoría específica, firmada por un tutor.

- a. Indicadores de capital humano: cantidad de categorías con personal habilitado/cantidad total de categorías.
 - i. Racional: mayor el porcentaje, mejor.
 - ii. Frecuencia de medición: trimestral. Ejemplo: tenemos 5 categorías pero una de ellas no tiene profesionales habilitados por lo que eso impediría prestar ese servicio.
 - b. Indicadores de capital humano: cantidad de profesionales habilitados en más de una categoría/cantidad de profesionales totales.
 - i. Racional: mayor el porcentaje, mejor.
 - ii. Frecuencia de medición: trimestral. Ejemplo: un profesional se desempeña en asesoría de Proyectos de inversión y en Estrategia de negocios.
 - c. Indicadores de capital humano: rotación del personal. Será clave contar con una baja rotación para desarrollar a los profesionales. Fórmula: Empleados que salieron / promedio de empleados. Es posible simplificar tomando la cantidad de empleados al inicio y al cierre del año.
 - i. Racional: menor el porcentaje, mejor.
 - ii. Frecuencia de medición: anual. Ejemplo: si tenemos una rotación del 30%, va a ser complejo consolidar un equipo acorde a la cultura que queremos implementar en la empresa.
- 4) Satisfacción del cliente.
- a. Indicadores comerciales: NPS (net promotor score). Este indicador mide la percepción que posee el cliente de la empresa y su objetivo es conocer si el cliente recomendaría la misma a otros.
 - i. Racional: mientras más cercano a 10, mejor (se evalúa de 1 a 10).

- ii. Frecuencia de medición: semestral (ya que debemos encuestar a los clientes). Ejemplo: si tenemos un NPS cercano a 5, es probable que no nos recomienden a otros potenciales clientes o incluso que se conviertan en detractores.

Hipótesis

La hipótesis que da lugar al presente trabajo de investigación es que, las empresas están dispuestas a invertir en una tarifa de servicios básicos (liquidación de sueldos, impuestos, aspectos societarios y contables) que les permita acceder a honorarios de servicios de asesoría diferenciales sobre recursos humanos, gestión, inversiones, marketing y ventas.

Metodología de Investigación

La metodología de investigación propuesta para el presente trabajo, será exploratoria ya que se trata de un problema poco estudiado, con poca bibliografía sobre la temática específica, y basado en el uso de muestras pequeñas, más del tipo cualitativo. Siguiendo con el método de investigación, ha podido identificarse que existe bibliografía sobre el tema, pero pocos estudios empíricos sobre la temática particular, por lo cual se intentará comprender el proceso de decisiones de contratación de asesoría profesional de los titulares de empresas para así poder esquematizarlo. En palabras de Velázquez, A (s.f.), las investigaciones exploratorias son utilizadas para estudiar problemas hasta el momento indefinidos o no claramente definidos, que, si bien permiten definirlo mejor, no contribuyen a proporcionar resultados concluyentes. Estas investigaciones se encargan de generar hipótesis que impulsen el desarrollo de estudios más profundos dónde se puedan extraer resultados y abordar a una conclusión al menos preliminar.

Además, se buscará comprender la ideología de los dueños de las empresas, la visión que estos tienen sobre el negocio y la posibilidad de crecimiento, cuáles son sus inquietudes, prioridades, que los lleva a liderar una organización de la manera en que la hacen y qué opciones

quisieran tener que no existan actualmente en el mercado. Todo esto se hará bajo una metodología cualitativa, aunque estarán presentes algunos elementos cuantitativos en menor medida. Según Quecedo, R y Castaño, C (2002), la metodología cualitativa es el tipo de investigación que genera datos descriptivos tales como las propias palabras de las personas entrevistadas, ya sean de manera escrita o habladas y la conducta observable por parte del entrevistador mientras que, las técnicas cuantitativas, dentro de los estudios de corte cualitativo, “favorecen la posibilidad de realizar generalizaciones cuando la investigación se lleva a cabo en distintos contextos y contribuyen a la fiabilidad de los resultados cuando se emplean medidas estandarizadas para describir las variables de un contexto natural” (p. 11).

Herramientas de Recolección

La recolección de datos se realizará a través de entrevistas a titulares de empresas de este tipo. Dichas entrevistas serán personalizadas, tendrán una duración estimada de 45 a 60 minutos y estarán enfocadas en conocer el nivel de satisfacción de los servicios a los que accede actualmente, qué servicios se consideran de alto valor agregado y se buscará conocer qué nivel de inversión estarían dispuestos a realizar. Dentro de este método investigativo, las variables no serán controladas por el investigador, sino que se observará la realidad y se recopilará la información en función del objetivo. Velázquez, A (s.f.), asienta que las entrevistas son uno de los diseños de investigación primaria más utilizados dentro de las investigaciones exploratorias y se las emplea para recopilar información de un grupo determinado sobre el tema que se esté analizando, permitiendo obtener una visión significativa sobre el mismo.

Se estima un formulario de 40 preguntas estructurado de la siguiente manera:

- 15 preguntas sobre rubro, tamaño de la empresa, composición accionaria, entre otros.
- 12 preguntas sobre el servicio actual que reciben (liquidaciones contables, impositivas)
- 8 preguntas sobre los servicios que se ofrecerán en la consultora.

- 5 preguntas relacionadas a la monetización de los servicios y la disposición a pagar de los clientes.

Se recabará información en cámaras de empresarios, organismos estadísticos, entre otros, relacionada a tendencias de consumo e inversiones de estas empresas y la misma se obtendrá de empresas de hasta 200 empleados, con facturación media a alta y un mínimo de 3 años de funcionamiento, gerenciada por sus titulares.

Capítulo 1: Marco Teórico

Diversos autores se han pronunciado sobre la importancia de la consultoría empresarial a la hora de dirigir un negocio en marcha. En primer lugar, resulta necesario comprender que la consultoría empresarial es un servicio profesional que proporciona asesoramiento experto a empresas u organizaciones en una variedad de áreas para mejorar su desempeño, resolver problemas, identificar oportunidades de crecimiento y maximizar su eficacia operativa. Los consultores empresariales suelen ser expertos en campos como gestión, estrategia, finanzas, recursos humanos, tecnología, marketing, operaciones, entre otros y su objetivo principal es ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos comerciales y superar desafíos específicos.

Sí bien el alcance de la consultoría empresarial puede variar según las necesidades particulares de cada cliente o los servicios ofrecidos por la consultora, en general se incluye el análisis de la situación actual del mercado dónde los consultores evalúan la situación actual de la empresa, identifican áreas de mejora, analizan los problemas existentes y desarrollan estrategias, trabajando en colaboración con la organización para desarrollar estrategias efectivas que permitan abordar los desafíos identificados y aprovechar las oportunidades que pueden presentarse. Además, tienen la capacidad de implementar soluciones, cambios organizativos, procesos de mejora o cualquier otra solución que permita mejorar el desempeño de la organización que luego podrá ser monitoreado por ellos mismos para brindar asistencia continua que garantice que los cambios implementados sean correctos y se logre el o los resultados esperados.

En base a esto, Greiner y Metzger (1983) definen a la consultoría como “un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que dan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización para detectar y descubrir problemas de gestión, a fin de analizarlos y recomendar soluciones a esos problemas y, en su caso, ser partícipes en las soluciones”

Calderón y Castaño (2005), plantean que el crecimiento extraordinario de la necesidad de expertos que den soporte temporal a las organizaciones empresariales sucede tras el final de la Primera Guerra Mundial. Esto se dio debido a la internacionalización de los negocios, la aparición de nuevas economías en desarrollo y el crecimiento del comercio y las finanzas.

Enfocándonos en la problemática de las empresas pequeñas y medianas específicamente, según Milan Kubr en su libro *La consultoría de empresas*, “mientras las empresas grandes y bien organizadas pueden permitirse tener un buen equipo de dirección general y de personal especializados, el dueño de una pequeña empresa es una persona relativamente aislada que se ocupa a la vez de problemas de política general y de carácter práctico a los que tiene que hacer frente a pesar de sus preferencias y limitaciones personales”. Además, menciona el autor que la existencia financiera precaria no favorece las posibilidades de formación y perfeccionamiento del personal, con la pérdida consiguiente en la realización del pleno potencial de los recursos humanos de la empresa.

Sobre las razones que generan la renuencia de los dueños o jefes de las pequeñas empresas a contratar consultores para ciertos rubros, Kubr menciona, por ejemplo:

- La creencia de que solamente las grandes empresas pueden permitirse contratar estos servicios.
- La consideración de que un consultor no tendrá la experiencia suficiente para asesorar a este tipo de empresas.
- Resistencia a brindar información de la empresa en cuanto a cifras relativas al negocio.
- Una especie de admisión de falta de competencia, al tener que recurrir a una persona externa a la gestión diaria.

El autor brinda una base sobre el perfil de consultor necesario para atender empresas pequeñas, ya que se diferencia en varios aspectos de un consultor abocado a grandes compañías.

Tipos de Consultoría

En cuanto a los tipos de consultoría, en la actualidad existen varios y cada vez más ya que, cada uno es especializado en un área determinada de una empresa u organización. Algunos de los tipos más comunes de consultoría incluyen:

- **Consultoría de gestión o management:** enfocado en proporcionar asesoramiento estratégico y operativo a altos ejecutivos y líderes de organizaciones. Los consultores de gestión ayudan a mejorar la eficiencia, rentabilidad y competitividad de la empresa a través de estrategias empresariales, reestructuración organizacional, gestión del cambio y optimizaciones de procesos. Algunas áreas en las que los consultores de gestión pueden ofrecer servicios incluyen:
 - **Estrategia empresarial:** Los consultores de gestión ayudan a las organizaciones a desarrollar y ejecutar estrategias efectivas para lograr sus objetivos a largo plazo. Esto puede incluir la identificación de oportunidades de crecimiento, la evaluación de la competencia, el análisis del mercado y la planificación estratégica.
 - **Optimización de procesos:** Los consultores de gestión pueden ayudar a las organizaciones a identificar y eliminar ineficiencias en sus procesos operativos. Esto puede implicar la reingeniería de procesos, la implementación de tecnologías de la información, la mejora de la cadena de suministro y la optimización de la logística.
 - **Gestión del cambio:** La implementación de nuevos procesos o estrategias a menudo requiere cambios en la cultura organizacional y el comportamiento de los empleados. Los consultores de gestión pueden ayudar a las organizaciones a gestionar el cambio de manera efectiva, comunicar la visión y los objetivos, y motivar a los empleados para que adopten nuevas formas de trabajar.

- **Desarrollo organizacional:** Los consultores de gestión pueden trabajar con las organizaciones para mejorar su estructura organizativa, roles y responsabilidades, sistemas de incentivos y desarrollo de liderazgo. Esto puede ayudar a crear una organización más ágil, eficiente y orientada al rendimiento.
- **Gestión de proyectos:** Los consultores de gestión pueden proporcionar experiencia y apoyo en la gestión de proyectos complejos. Esto puede incluir la planificación y programación de proyectos, la asignación de recursos, la gestión de riesgos y la supervisión del progreso y el rendimiento del proyecto.
- **Mejora del rendimiento financiero:** Los consultores de gestión pueden ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento financiero mediante la optimización de los costos, la gestión del capital de trabajo, la identificación de oportunidades de ingresos y la evaluación de la rentabilidad de los productos y servicios.

En base a esto, puede considerarse que, la consultoría de gestión abarca una amplia gama de servicios destinados a ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos estratégicos. Los consultores de gestión trabajan en estrecha colaboración con sus clientes para identificar áreas de mejora y desarrollar soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada organización.

- **Consultoría financiera:** se especializa en asesorar a empresas en áreas relacionadas con las finanzas, cómo la planificación financiera, gestión de riesgos, fusiones y adquisiciones, reestructuración financiera, valoración de empresas, análisis de inversiones y gestión de capital. A continuación se realiza una breve descripción de cada una de estas áreas.
 - **Planificación financiera personal:** Los consultores financieros trabajan con clientes individuales para ayudarles a alcanzar sus objetivos financieros personales a través

de la gestión de inversiones, la planificación de la jubilación, la gestión de riesgos y la planificación patrimonial.

- **Asesoramiento en inversiones:** Los consultores financieros asesoran a sus clientes sobre cómo invertir sus activos financieros de manera eficiente y rentable. Esto puede incluir la selección de carteras de inversión adecuadas, la diversificación de activos, la gestión de riesgos y la evaluación de oportunidades de inversión.
- **Gestión de riesgos financieros:** Los consultores financieros ayudan a las empresas e instituciones financieras a identificar, evaluar y gestionar los riesgos financieros asociados con sus operaciones. Esto puede incluir riesgos de mercado, riesgos de crédito, riesgos operativos y riesgos regulatorios.
- **Asesoramiento en fusiones y adquisiciones:** Los consultores financieros proporcionan asesoramiento experto en el proceso de fusiones y adquisiciones, incluida la evaluación de oportunidades, la valoración de empresas, la estructuración de transacciones y la negociación de acuerdos.
- **Reestructuración financiera:** Los consultores financieros ayudan a las empresas en dificultades financieras a reestructurar sus operaciones y deudas para restaurar la rentabilidad y la viabilidad a largo plazo. Esto puede incluir la renegociación de términos de deuda, la venta de activos no estratégicos y la reorganización de la estructura organizativa.
- **Gestión de tesorería:** Los consultores financieros asesoran a las empresas sobre la gestión eficiente de su liquidez y capital de trabajo, incluida la gestión de efectivo, la financiación de corto plazo, la gestión de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, y la gestión de riesgos cambiarios.

- **Cumplimiento normativo:** Los consultores financieros ayudan a las empresas a cumplir con las regulaciones financieras y normativas aplicables, como las normas contables internacionales (IFRS), las regulaciones de la Comisión Nacional de Valores (CNV) y las normativas de prevención de lavado de dinero.
- **Consultoría en recursos humanos:** centrado en ayudar a las empresas a optimizar la gestión de su capital humano. Esto incluye reclutamiento y selección de personal, desarrollo organizacional, diseño de políticas de compensación y beneficios, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo del talento, gestión del cambio y mejora del clima laboral.
- **Consultoría de tecnología de la información (TI):** se especializa en asesorar a empresas en la planificación, implementación y gestión de soluciones tecnológicas. Esto puede incluir:
 - **Evaluación de sistemas de información:** Los consultores de TI pueden ayudar a las empresas a evaluar y seleccionar sistemas y software tecnológicos adecuados para sus necesidades específicas. Esto puede incluir la evaluación de sistemas de gestión empresarial (ERP), soluciones de gestión de relaciones con el cliente (CRM), software de recursos humanos, herramientas de análisis de datos, entre otros.
 - **Estrategia y planificación de TI:** Los consultores de TI ayudan a las empresas a desarrollar una estrategia de tecnología de la información alineada con sus objetivos empresariales a largo plazo. Esto puede incluir la evaluación de las necesidades tecnológicas actuales y futuras de la organización, la identificación de oportunidades de mejora y la elaboración de un plan detallado para implementar nuevas soluciones tecnológicas.
 - **Optimización de procesos y operaciones:** Los consultores de TI trabajan con las empresas para identificar oportunidades de optimización en sus procesos y operaciones utilizando la tecnología. Esto puede incluir la automatización de tareas

manuales, la integración de sistemas, la mejora de la eficiencia operativa y la reducción de costos.

- **Seguridad de la información:** Los consultores de TI ayudan a las empresas a proteger sus activos de información y a mitigar los riesgos de seguridad cibernética. Esto puede incluir la evaluación de la postura de seguridad actual de la organización, la implementación de controles de seguridad, la formación de empleados en mejores prácticas de seguridad y la respuesta a incidentes de seguridad.
- **Gestión de proyectos de TI:** Los consultores de TI pueden proporcionar experiencia y apoyo en la gestión de proyectos de tecnología de la información. Esto puede incluir la planificación y programación de proyectos, la asignación de recursos, la gestión de riesgos y la supervisión del progreso y el rendimiento del proyecto.
- **Transformación digital:** Los consultores de TI ayudan a las empresas a abrazar la transformación digital mediante la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, la nube, el internet de las cosas (IoT) y la analítica avanzada. Esto puede incluir la evaluación de la madurez digital de la organización, la identificación de oportunidades de innovación y la implementación de soluciones digitales disruptivas.

En resumen, la consultoría de tecnología de la información es un campo diverso y especializado que abarca una amplia gama de servicios destinados a ayudar a las empresas a optimizar el uso de la tecnología de la información y a alcanzar sus objetivos empresariales. Los consultores de TI utilizan su experiencia y conocimientos especializados para proporcionar asesoramiento experto y soluciones personalizadas que ayuden a sus clientes a aprovechar al máximo sus recursos tecnológicos y a mantenerse competitivos en un entorno empresarial cada vez más digitalizado y cambiante.

- **Consultoría de marketing y ventas:** ayuda a las empresas a desarrollar estrategias efectivas de marketing y ventas para mejorar su posicionamiento en el mercado, aumentar la visibilidad de la marca, generar demanda de productos o servicios y aumentar las ventas y rentabilidad.

- **Consultoría legal:** proporciona asesoramiento legal especializados a empresas en áreas cómo el derecho empresarial, laboral, derecho mercantil, cumplimiento normativo, resolución de disputas comerciales, protección de la propiedad intelectual, asuntos regulatorios, entre otras cosas. Algunas de las áreas claves donde interviene la consultoría son:
 - **Asesoramiento jurídico empresarial:** Los consultores legales proporcionan asesoramiento a empresas en una variedad de áreas legales relacionadas con sus operaciones comerciales. Esto puede incluir la constitución de empresas, contratos comerciales, fusiones y adquisiciones, litigios comerciales, propiedad intelectual, derecho laboral, cumplimiento normativo y gestión de riesgos legales.
 - **Gestión de riesgos legales y cumplimiento normativo:** Los consultores legales ayudan a las empresas a identificar, evaluar y gestionar los riesgos legales asociados con sus operaciones y actividades comerciales. Esto puede incluir el desarrollo de políticas y procedimientos de cumplimiento normativo, la realización de auditorías legales, la gestión de reclamaciones legales y la mitigación de riesgos legales en áreas como el derecho corporativo, laboral, fiscal y ambiental.
 - **Resolución de disputas y litigios:** Los consultores legales pueden proporcionar asesoramiento y representación legal en casos de disputas y litigios comerciales, civiles y laborales. Esto puede incluir la negociación de acuerdos extrajudiciales, la

mediación y arbitraje de disputas, así como la representación legal en procesos judiciales ante tribunales.

- **Derecho laboral y recursos humanos:** Los consultores legales asesoran a las empresas en cuestiones relacionadas con el derecho laboral y los recursos humanos, incluida la redacción de contratos de trabajo, políticas laborales, prevención y resolución de conflictos laborales, despidos, reestructuraciones laborales y cumplimiento normativo en materia de seguridad laboral y derechos de los empleados.
- **Propiedad intelectual y tecnología:** Los consultores legales pueden ayudar a las empresas a proteger sus activos de propiedad intelectual, incluyendo patentes, marcas registradas, derechos de autor y secretos comerciales. También pueden proporcionar asesoramiento en cuestiones legales relacionadas con la tecnología, como la privacidad de datos, seguridad cibernética, contratos de licencia de software y cumplimiento normativo en línea.
- **Asesoramiento legal internacional:** Los consultores legales pueden proporcionar asesoramiento y representación legal en cuestiones relacionadas con el derecho internacional, incluyendo transacciones comerciales internacionales, litigios transfronterizos, cumplimiento normativo internacional, acuerdos de distribución y franquicias, y arbitraje internacional.

Al igual que en otros tipos de consultoría, muchas de estas intervenciones no son necesarias para todas las organizaciones. Más bien, en general depende del tamaño de cada corporación, las operaciones que realicen, el territorio que abarquen, entre otras cosas.

- Consultoría ambiental y sostenibilidad: enfocado en ayudar a las empresas a desarrollar prácticas sostenibles y cumplir con regulaciones ambientales. Esto puede incluir:

- **Evaluación y gestión ambiental:** Los consultores ambientales realizan evaluaciones del impacto ambiental de proyectos y actividades empresariales, identificando posibles impactos negativos en el medio ambiente y proponiendo medidas de mitigación y gestión ambiental para minimizar estos impactos. Esto puede incluir evaluaciones de impacto ambiental (EIA), evaluaciones de riesgos ambientales, gestión de residuos, monitoreo ambiental y desarrollo de planes de gestión ambiental.
- **Cumplimiento normativo:** Los consultores ambientales ayudan a las empresas a cumplir con las regulaciones ambientales locales, nacionales e internacionales aplicables a sus operaciones. Esto puede incluir la evaluación de la conformidad con las normativas ambientales, la obtención de permisos y licencias ambientales, la gestión de sanciones y multas por incumplimiento, y la implementación de sistemas de gestión ambiental certificados según normas reconocidas internacionalmente (por ejemplo, ISO 14001).
- **Eficiencia energética y reducción de emisiones:** Los consultores ambientales ayudan a las empresas a mejorar su eficiencia energética y a reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero y otros contaminantes atmosféricos. Esto puede incluir la realización de auditorías energéticas, la identificación de oportunidades de ahorro de energía, la implementación de tecnologías y prácticas más eficientes, y la participación en programas de compensación de emisiones de carbono.
- **Gestión de recursos naturales:** Los consultores ambientales ayudan a las empresas a gestionar de manera sostenible los recursos naturales, como el agua, el suelo, la biodiversidad y los recursos forestales. Esto puede incluir la evaluación de la disponibilidad y calidad de los recursos naturales, el desarrollo de planes de

conservación y restauración ambiental, y la implementación de prácticas de gestión sostenible de los recursos naturales.

- **Sostenibilidad empresarial:** Los consultores de sostenibilidad ayudan a las empresas a desarrollar estrategias y prácticas empresariales sostenibles y responsables que equilibren los objetivos económicos, sociales y ambientales de la organización. Esto puede incluir la elaboración de informes de sostenibilidad, la evaluación del desempeño de sostenibilidad, el compromiso con partes interesadas (stakeholders) y la integración de criterios de sostenibilidad en la toma de decisiones empresariales.
- **Educación y sensibilización:** Los consultores ambientales y de sostenibilidad pueden proporcionar formación y sensibilización a empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas sobre cuestiones ambientales y de sostenibilidad. Esto puede incluir la elaboración de materiales educativos, la organización de eventos y talleres, y la promoción de prácticas sostenibles en la comunidad.

En los últimos años, a raíz de las regulaciones internacionales y el desarrollo de políticas que protegen el medio ambiente, cada vez son más las empresas que tienen en cuenta estos temas y acuden a servicios de consultoría especializado para desarrollar políticas empresariales que permitan cumplir con normas internacionales y contribuir al cuidado y protección del medio ambiente.

Estos son solo algunos ejemplos de los tipos de consultoría más comunes, pero existen muchos otros especializados en áreas específicas según las necesidades de las empresas y organizaciones. En función del presente trabajo de investigación, se hará hincapié en la consultoría estratégica, consultoría de costos, consultoría de recursos humanos y consultoría en marketing.

Consultoría Estratégica

La consultoría estratégica es un tipo específico de consultoría empresarial que se centra en proporcionar asesoramiento y orientación a altos directivos y líderes empresariales en la formulación e implementación de estrategias para alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización y mantener su competitividad en el mercado.

Los consultores estratégicos trabajan en estrecha colaboración con la alta dirección de una empresa para analizar su entorno competitivo, identificar oportunidades y amenazas, evaluar sus recursos y capacidades internas, y desarrollar planes de acción detallados que ayuden a la organización a alcanzar sus metas estratégicas.

El proceso de consultoría estratégica puede involucrar varias etapas, que incluyen:

1. **Análisis Situacional:** Evaluación del entorno externo e interno de la empresa para comprender sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto puede incluir análisis del mercado, competidores, tendencias económicas, regulaciones gubernamentales, así como análisis de recursos humanos, financieros y operativos internos.
2. **Definición de la Visión y Misión:** Ayuda a la empresa a establecer una visión clara de su futuro deseado y una declaración de su propósito fundamental, lo que proporciona una guía para el desarrollo de estrategias y objetivos.
3. **Desarrollo de Estrategias:** Identificación y formulación de estrategias a largo plazo que aprovechen las fortalezas de la empresa, aprovechen las oportunidades del mercado y mitiguen sus debilidades y amenazas. Esto puede incluir la identificación de segmentos de mercado objetivo, la diferenciación de productos, la expansión geográfica, la diversificación de negocios, entre otros.

4. **Planificación y Implementación:** Desarrollo de planes de acción detallados y realistas para llevar a cabo las estrategias definidas, asignando recursos adecuados, estableciendo objetivos medibles y plazos de ejecución, y garantizando la alineación con la visión y misión de la empresa.
5. **Seguimiento y Evaluación:** Monitoreo continuo del progreso hacia los objetivos estratégicos, ajuste de estrategias según sea necesario en respuesta a cambios en el entorno empresarial, y evaluación de los resultados obtenidos para aprender de las experiencias y mejorar el proceso estratégico en el futuro.

En resumen, la consultoría estratégica se centra en ayudar a las empresas a desarrollar una dirección clara y efectiva, tomar decisiones informadas y ejecutar acciones que les permitan mantener su ventaja competitiva y lograr el éxito a largo plazo en un entorno empresarial dinámico y cambiante. No debe olvidarse que, actualmente, la consultoría estratégica enfrenta desafíos diarios, entre los que pueden mencionarse:

- **Entender el contexto empresarial:** Uno de los desafíos principales para los consultores estratégicos es comprender completamente el contexto en el que opera la empresa cliente. Esto implica comprender la industria en la que opera, el mercado en el que compete, así como los desafíos y oportunidades específicos que enfrenta la empresa.
- **Gestión del cambio:** La implementación de una estrategia exitosa a menudo implica cambios significativos en la organización, incluidos cambios en la cultura empresarial, estructuras organizativas y procesos de trabajo. Los consultores estratégicos deben ser capaces de gestionar estos cambios de manera efectiva y minimizar la resistencia dentro de la organización.
- **Competencia global:** En un entorno empresarial cada vez más globalizado, las empresas enfrentan una mayor competencia de compañías de todo el mundo. Esto requiere que las

empresas desarrollen estrategias sólidas para diferenciarse en el mercado y mantener su ventaja competitiva. Los consultores estratégicos deben ayudar a las empresas a identificar oportunidades de mercado y desarrollar estrategias para competir con éxito a nivel global.

- **Innovación y adaptación:** Las empresas deben ser capaces de innovar y adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado para mantenerse competitivas. Los consultores estratégicos deben ayudar a las empresas a identificar oportunidades de innovación y desarrollar una cultura empresarial que fomente la creatividad y la experimentación.
- **Tecnología y transformación digital:** La tecnología está transformando la forma en que operan las empresas en todos los sectores. Los consultores estratégicos deben ayudar a las empresas a aprovechar la tecnología para mejorar su eficiencia operativa, llegar a nuevos mercados y desarrollar nuevas ofertas de productos y servicios.
- **Medición del rendimiento:** La implementación de una estrategia exitosa requiere una medición efectiva del rendimiento y el seguimiento de los resultados a lo largo del tiempo. Los consultores estratégicos deben desarrollar métricas de rendimiento claras y sistemas de seguimiento que permitan a las empresas evaluar el éxito de su estrategia y realizar ajustes según sea necesario.

Consultoría de Costos

La consultoría de costos es una forma especializada de consultoría empresarial que se enfoca en ayudar a las organizaciones a gestionar y optimizar sus costos de manera efectiva. El objetivo principal de este tipo de consultoría es identificar áreas de gastos innecesarios, mejorar la eficiencia operativa y maximizar la rentabilidad.

Los consultores de costos trabajan en estrecha colaboración con las empresas para analizar sus procesos internos, identificar áreas donde se pueden reducir costos sin sacrificar la calidad o el

rendimiento, y desarrollar estrategias y recomendaciones específicas para lograr ahorros significativos.

Algunas de las actividades típicas en una consultoría de costos pueden incluir:

1. **Análisis de costos:** Evaluar exhaustivamente los diferentes aspectos de los costos de la empresa, incluyendo costos directos (materiales, mano de obra) e indirectos (administrativos, de mantenimiento, etc.).
2. **Identificación de áreas de mejora:** Identificar oportunidades para reducir costos mediante la optimización de procesos, la eliminación de actividades redundantes o ineficientes, la renegociación de contratos con proveedores, entre otros.
3. **Gestión de proveedores:** Evaluar la cadena de suministro y las relaciones con los proveedores para identificar oportunidades de reducción de costos a través de la negociación de precios más bajos, mejores condiciones de pago o la búsqueda de alternativas más económicas.
4. **Optimización de inventarios:** Analizar los niveles de inventario y proponer estrategias para reducir los costos asociados con el almacenamiento, el mantenimiento y la obsolescencia de inventario.
5. **Mejora de la eficiencia operativa:** Identificar áreas donde se pueden mejorar los procesos internos para reducir costos laborales, tiempo de ciclo y desperdicios.
6. **Implementación de tecnología:** Recomendar e implementar soluciones tecnológicas que puedan automatizar tareas, mejorar la eficiencia y reducir costos operativos.

En la actualidad, los profesionales que se desarrollan en consultoría de costos enfrentan ciertos desafíos tales como:

- **Identificación de costos ocultos:** Uno de los desafíos principales es identificar y cuantificar todos los costos relevantes dentro de una organización. A menudo, hay costos ocultos que

no están explícitamente contabilizados en los sistemas de contabilidad tradicionales, como los costos de calidad, los costos de retrabajo y los costos de oportunidad. Los consultores de costos deben ser capaces de identificar estos costos ocultos y desarrollar estrategias para reducirlos o eliminarlos.

- **Presiones de costos externos:** Las empresas pueden enfrentar presiones de costos externos, como aumentos en los precios de los insumos, cambios en los tipos de cambio y regulaciones gubernamentales que afectan los costos de producción y operativos. Los consultores de costos deben estar al tanto de estas presiones externas y ayudar a las empresas a gestionar y mitigar su impacto en la rentabilidad.
- **Competencia global:** En un entorno empresarial cada vez más globalizado, las empresas enfrentan una mayor competencia de compañías de todo el mundo. Esto puede ejercer presión sobre los márgenes de beneficio y requerir que las empresas optimicen sus costos para mantenerse competitivas. Los consultores de costos pueden ayudar a las empresas a identificar áreas de ineficiencia y reducir costos para mejorar su posición competitiva en el mercado global.
- **Tecnología y automatización:** La tecnología está cambiando la forma en que se gestionan los costos en las empresas. La implementación de sistemas de gestión empresarial (ERP), herramientas de análisis de datos y automatización de procesos puede ayudar a las empresas a identificar y controlar los costos de manera más eficiente. Los consultores de costos deben estar al tanto de las últimas tecnologías y ayudar a las empresas a aprovecharlas para mejorar su gestión de costos.
- **Cambio en las demandas del mercado:** Las demandas del mercado están cambiando rápidamente, lo que puede requerir que las empresas ajusten su oferta de productos y servicios. Esto puede tener un impacto en los costos de producción y distribución. Los

consultores de costos deben ayudar a las empresas a evaluar el impacto de estos cambios en sus costos y desarrollar estrategias para adaptarse de manera rentable.

En resumen, la consultoría de costos es un proceso integral que implica la revisión exhaustiva de los diferentes aspectos de los costos de una empresa, con el objetivo de identificar oportunidades de ahorro y mejorar la rentabilidad a largo plazo. Los consultores de costos aportan experiencia, conocimientos técnicos y metodologías probadas para ayudar a las empresas a optimizar sus operaciones y lograr una ventaja competitiva en el mercado.

Consultoría de Recursos Humanos

La consultoría de recursos humanos es una rama especializada de la consultoría empresarial que se centra en ayudar a las organizaciones a optimizar la gestión de su capital humano. El objetivo principal de este tipo de consultoría es mejorar el desempeño organizacional mediante el desarrollo y la implementación de prácticas efectivas de recursos humanos.

Los consultores de recursos humanos trabajan en estrecha colaboración con las empresas para comprender sus necesidades específicas y ofrecer soluciones personalizadas que aborden una variedad de áreas relacionadas con la gestión de personas. Algunos de los servicios comunes que pueden proporcionar incluyen:

1. **Reclutamiento y Selección:** Ayudar a las empresas a identificar y atraer talento calificado para cubrir puestos vacantes. Esto puede incluir la elaboración de perfiles de puesto, la publicación de ofertas de trabajo, la revisión de currículos, la realización de entrevistas y la evaluación de candidatos.
2. **Desarrollo Organizacional:** Trabajar con la empresa para identificar áreas de mejora en el desarrollo de habilidades y competencias del personal. Esto puede implicar la implementación de programas de capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño, el coaching y el mentoring, y el diseño de planes de sucesión.

3. **Gestión del Desempeño:** Ayudar a establecer sistemas y procesos para evaluar y mejorar el desempeño de los empleados. Esto puede incluir el establecimiento de objetivos, la retroalimentación regular, la revisión del desempeño, la identificación de áreas de mejora y la vinculación del desempeño con incentivos y compensaciones.
4. **Compensación y Beneficios:** Analizar y revisar los programas de compensación y beneficios de la empresa para garantizar que sean competitivos y estén alineados con los objetivos organizacionales y las mejores prácticas del mercado.
5. **Gestión del Talento:** Desarrollar estrategias para identificar, retener y desarrollar el talento clave dentro de la organización. Esto puede incluir la implementación de programas de desarrollo de liderazgo, la gestión del cambio y la promoción de una cultura organizacional que fomente el crecimiento y el desarrollo profesional.
6. **Gestión del Clima Laboral:** Realizar encuestas y evaluaciones para medir el clima laboral y la satisfacción de los empleados, y desarrollar estrategias para mejorar el compromiso y la retención del personal.

En conclusión, la consultoría de recursos humanos es fundamental para ayudar a las empresas a maximizar el potencial de su capital humano y crear un entorno de trabajo que promueva el crecimiento, la innovación y el éxito a largo plazo. Los consultores de recursos humanos aportan experiencia, conocimientos especializados y herramientas prácticas para ayudar a las empresas a superar desafíos relacionados con la gestión de personas y a alcanzar sus objetivos empresariales. Sin embargo, actualmente, al menos en Argentina, las consultoras en recursos humanos enfrentan ciertos desafíos cada vez más grandes, entre los que se pueden mencionar:

- **Escasez de talento:** En muchos sectores y áreas profesionales, existe una escasez de talento calificado. Esto dificulta la contratación y retención de empleados adecuados para las

organizaciones, lo que a su vez aumenta la demanda de servicios de consultoría de recursos humanos para ayudar en la búsqueda y selección de talento.

- **Gestión del cambio:** Los cambios en el entorno empresarial, como la tecnología emergente, la globalización y las demandas cambiantes de los consumidores, pueden requerir que las organizaciones adapten sus estructuras y procesos. La consultoría de recursos humanos desempeña un papel crucial en la gestión del cambio organizacional y en el desarrollo de habilidades de liderazgo para navegar por estos cambios.
- **Desarrollo del liderazgo:** La formación y el desarrollo del liderazgo son aspectos fundamentales para el éxito de cualquier organización. Los consultores de recursos humanos se enfrentan al desafío de identificar y desarrollar líderes efectivos que puedan guiar a sus equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- **Cultura organizacional:** La construcción y el mantenimiento de una cultura organizacional sólida y positiva es fundamental para el compromiso de los empleados y el éxito empresarial a largo plazo. Los consultores de recursos humanos ayudan a las organizaciones a definir su cultura y a implementar estrategias para fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
- **Legislación laboral:** Las leyes laborales y regulaciones en constante cambio pueden plantear desafíos para las organizaciones en términos de cumplimiento y gestión de las relaciones laborales. Los consultores de recursos humanos deben estar al tanto de las últimas regulaciones y ofrecer asesoramiento experto para garantizar que las organizaciones cumplan con la legislación laboral aplicable.
- **Tecnología y automatización:** La tecnología está transformando la forma en que se realizan las funciones de recursos humanos, desde la selección y contratación hasta la gestión del desempeño y la nómina. Los consultores de recursos humanos deben estar al tanto de las

últimas tendencias tecnológicas y ayudar a las organizaciones a implementar soluciones de software y herramientas de automatización que mejoren la eficiencia y la productividad.

En base a esto puede afirmarse que, la consultoría de recursos humanos enfrenta una serie de desafíos en Argentina y en todo el mundo, incluyendo la escasez de talento, la gestión del cambio, el desarrollo del liderazgo, la cultura organizacional, el cumplimiento legal y la evolución tecnológica. Los consultores de recursos humanos deben estar preparados para abordar estos desafíos y ayudar a las organizaciones a optimizar su capital humano para lograr el éxito empresarial.

Consultoría en Marketing

La consultoría en marketing es un tipo específico de consultoría empresarial que se enfoca en ayudar a las organizaciones a desarrollar e implementar estrategias efectivas de marketing para alcanzar sus objetivos comerciales y mejorar su posicionamiento en el mercado. Los consultores en marketing trabajan en estrecha colaboración con las empresas para comprender su mercado objetivo, identificar oportunidades de crecimiento y diseñar planes de acción que maximicen el retorno de la inversión en marketing.

Algunas de las áreas clave en las que los consultores en marketing pueden brindar asesoramiento y servicios incluyen:

1. **Investigación de Mercado:** Realizar análisis exhaustivos del mercado, incluyendo la identificación de segmentos de mercado, el estudio de la competencia, el análisis de tendencias y la evaluación de la demanda del consumidor.
2. **Desarrollo de Estrategias de Marketing:** Ayudar a definir la propuesta de valor de la empresa, establecer objetivos de marketing claros y desarrollar estrategias y tácticas para alcanzar esos objetivos. Esto puede incluir estrategias de posicionamiento, segmentación

de mercado, diferenciación de productos, y desarrollo de mensajes y campañas publicitarias.

3. Marketing Digital: Asesorar en estrategias de marketing en línea, incluyendo marketing de contenidos, SEO (optimización de motores de búsqueda), SEM (marketing de motores de búsqueda), marketing en redes sociales, email marketing, marketing de influencia, y análisis de datos y métricas.
4. Desarrollo de Marca: Ayudar a definir y gestionar la identidad de marca de la empresa, incluyendo el diseño de logotipos, el desarrollo de mensajes de marca, la creación de materiales de marketing y la gestión de la reputación en línea.
5. Marketing de Producto: Asesorar en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos o servicios, incluyendo la investigación de mercado, el desarrollo de conceptos, la prueba de conceptos, el desarrollo de planes de lanzamiento y la ejecución de campañas promocionales.
6. Análisis de Resultados y Optimización: Realizar un seguimiento y análisis de las actividades de marketing para evaluar su efectividad y hacer ajustes según sea necesario. Esto puede incluir el uso de herramientas de análisis web, encuestas de satisfacción del cliente, análisis de retorno de la inversión y análisis de datos de ventas.

En resumen, la consultoría en marketing es esencial para ayudar a las empresas a desarrollar estrategias efectivas de marketing que les permitan alcanzar sus objetivos comerciales y mantenerse competitivas en un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante. Los consultores en marketing aportan experiencia, conocimientos técnicos y una perspectiva externa para ayudar a las empresas a maximizar su potencial de crecimiento y éxito en el mercado.

No obstante, cabe mencionar que, en la actualidad, la consultoría en marketing enfrenta una serie de desafíos en Argentina y en todo el mundo. Algunos de estos desafíos incluyen:

- **Cambio en el comportamiento del consumidor:** Los hábitos de consumo están cambiando rápidamente debido a factores como la tecnología, la globalización y las tendencias culturales. Los consultores de marketing deben estar al tanto de estos cambios y adaptar las estrategias de marketing de sus clientes para satisfacer las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores.
- **Evolución del panorama digital:** El marketing digital está en constante evolución con la introducción de nuevas plataformas, algoritmos y herramientas de análisis. Los consultores de marketing deben mantenerse actualizados sobre las últimas tendencias y tecnologías digitales para ofrecer estrategias efectivas que generen resultados tangibles para sus clientes.
- **Competencia creciente:** El mercado está cada vez más saturado, lo que hace que sea más difícil para las empresas destacarse entre la competencia. Los consultores de marketing deben desarrollar estrategias creativas y diferenciadas que ayuden a sus clientes a destacarse en un mercado abarrotado y captar la atención de los consumidores.
- **Medición del retorno de la inversión (ROI):** Los clientes están cada vez más interesados en medir el retorno de la inversión de sus actividades de marketing. Los consultores de marketing deben ser capaces de demostrar el valor de sus servicios mediante la implementación de métricas y análisis que muestren el impacto real en el negocio de sus estrategias de marketing.
- **Personalización y segmentación:** Los consumidores esperan experiencias de compra más personalizadas y relevantes. Los consultores de marketing deben ser capaces de segmentar a los clientes en grupos específicos y desarrollar estrategias de marketing dirigidas que resuenen con cada segmento de manera efectiva.

- **Cambio en los medios de comunicación:** La fragmentación de los medios de comunicación ha hecho que sea más difícil para las empresas llegar a su audiencia objetivo a través de canales tradicionales como la televisión y la radio. Los consultores de marketing deben aprovechar una variedad de canales, tanto tradicionales como digitales, para maximizar el alcance y la efectividad de las estrategias de marketing de sus clientes.

Frente a estos desafíos actuales, los consultores de marketing deben estar preparados para abordar estos desafíos y adaptar constantemente sus estrategias para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes y del mercado.

Historia de la Consultoría

Históricamente, se desarrollaron trabajos similares al de la consultoría. Inicialmente se trataba de personas con gran conocimiento y experiencia sobre un tema que daban consejos y orientaban a otras sobre eventos específicos y temas particulares. Por eso, puede considerarse que, tanto en aldeas, miembros del clero, cortes reales, entre otros, se realizaban actividades similares a la de la consultoría y éstas eran llevadas a cabo por las máximas autoridades (Grocco; Guttman, 2005, cómo se citó en Kobal et al, 2023). Sin embargo, este tipo de consultoría bastante difiere de la que hoy conocemos ya que, está última ha surgido y se ha ido modificando con el auge de las empresas, la globalización y la digitalización. Las necesidades de las aldeas no son las mismas que las de las empresas actuales.

En tal sentido, algunos autores plantean que el inicio de la consultoría se dio entre 1850 y 1920 en Estados Unidos e Inglaterra con el surgimiento de las primeras empresas consultoras que luego se irían consolidando cómo referentes en el mercado (Wood-Junior y donadone, 2012, cómo se citó en Kobal et al, 2023). Por supuesto, cabe mencionar que a medida que el tiempo fue pasando se fueron incorporando otras líneas de consultoría. Al principio, se trataba, en su mayoría de

asesoramiento financiero, administrativo o estratégico y, con el correr de los años se fueron incorporando otras ramas tales como tecnología, ventas, marketing, entre otras.

Historia de la Consultoría en Argentina

Aunque no hay una fecha exacta de inicio, la consultoría comenzó a surgir en Argentina a medida que las empresas locales buscaban mejorar su eficiencia y competitividad. En las décadas de 1960 y 1970, con el crecimiento económico y la globalización, se empezaron a formar firmas consultoras. Durante las décadas de 1980 y 1990, Argentina enfrentó períodos de crisis económicas profundas, lo que llevó a un aumento en la demanda de servicios de consultoría. Las empresas necesitaban asesoramiento para sobrevivir en un entorno económico volátil y en constante cambio. Tal es así que, según un estudio realizado por CEPAL (1983), “el total de la facturación de los servicios de consultoría realizados en 1980 ascendió a 297.474 millones de pesos, equivalente a aproximadamente 162 millones de dólares, y en 1981 fue de 691.826 millones de pesos (145 millones de dólares)” (p. 9).

En las décadas siguientes, la consultoría experimentó un crecimiento significativo en Argentina. Las firmas consultoras se expandieron en áreas como consultoría estratégica, consultoría de gestión, consultoría tecnológica, consultoría financiera, entre otras. También se vio un aumento en la consultoría especializada en sectores como el petróleo y gas, la agricultura, la salud y el medio ambiente. Con el tiempo, la consultoría en Argentina se profesionalizó, con la creación de asociaciones y organismos reguladores que establecieron estándares de calidad y ética profesional. Esto incluyó la creación de la Asociación de Consultores de Gestión de Argentina (ACDE) y la Asociación Argentina de Consultores en Ingeniería (AACI), entre otras. Tal es así que, para el 1983, existían 171 firmas privadas nacionales en el Registro de Firms Consultoras aunque, “la información existente en el Registro se caracterizaba por su falta de homogeneidad y desactualización de los datos, dadas por los casi diez años de existencia del Registro” (CEPAL, 1983, p. 7).

Según el relevamiento realizado por CEPAL (1983):

El Registro solicitó los datos de actualización a todo el universo y se obtuvo respuesta de 77 firmas. Se comprobó que la casi totalidad de las firmas faltantes habían dejado de existir a la fecha y, más aún, en algunos casos se verificó que nunca llegaron a funcionar. Asimismo, se puso especial atención en encuestar a las firmas de mayor tamaño relativo, considerándose que son muy contadas las firmas faltantes entre las 50 consultoras de mayor nivel de actividad. (p. 7)

Independientemente de esto último, firmas consultoras internacionales, como McKinsey & Company, Boston Consulting Group, Accenture, Deloitte, entre otras, también han tenido una presencia significativa en Argentina. Estas firmas han aportado conocimientos y mejores prácticas globales al mercado local, así como también han competido con las firmas consultoras locales. Además, en los últimos años, con el auge de la digitalización y la tecnología transformando los negocios, las firmas consultoras en Argentina han tenido que adaptarse y ofrecer servicios especializados en áreas como transformación digital, análisis de datos, inteligencia artificial, entre otros.

Actualmente y a pesar de su crecimiento y evolución, la consultoría en Argentina enfrenta desafíos como la competencia creciente, la volatilidad económica, la necesidad de innovación constante y la demanda de mayor transparencia y responsabilidad en la prestación de servicios.

En resumen, la historia de la consultoría en Argentina refleja los cambios económicos, tecnológicos y sociales del país a lo largo del tiempo, así como la capacidad de adaptación y evolución de las firmas consultoras para satisfacer las necesidades cambiantes de las empresas y organizaciones locales.

Primeros años de la Consultoría en Argentina. Cómo se ha mencionado hasta el momento, el comienzo de la consultoría en Argentina puede ubicarse entre la década de 1960 y 1970, siendo esta última la época dónde mayor auge tuvo este mercado.

Con anterioridad al año 1961 se habían fundado 11 de las empresas consultoras encuestadas; durante el período 1961-1966 se constituyeron 12 firmas, mientras que entre 1967 y 1971 se concentró la mayor cantidad de constitución de nuevas firmas consultoras (25 firmas). En el lapso comprendido entre 1972-1976 sólo se crearon 9 firmas; las 20 restantes se constituyeron en el período 1977-1981. (CEPAL, 1983, p. 17)

Según la investigación realizada por CEPAL (1983), no solo el creciente desarrollo económico y los niveles de facturación por parte de las 77 firmas registradas para aquel entonces demuestran esto si no que, además, “en términos de empleo, la planta permanente de las 77 firmas fue de 3.538 personas en el año 1981; mientras que la planta transitoria ascendió a 588 personas” (p. 9). Por supuesto, sí bien actualmente existen diferentes áreas de consultoría especializada, para aquel entonces, la mayoría de los profesionales se dedicaba al área de ingeniería o similares.

En efecto, la cantidad de profesionales fue creciendo: 1.138 en el año 1978, 1.294 en 1979, 1.467 en 1980 y 1.592 en 1981. Para este mismo año, la planta de profesionales estaba principalmente especializada en el área de ingeniería. De un total de 1592 profesionales, 1.014 eran ingenieras. Los arquitectos y los economistas, con alrededor de 100 profesionales de cada una de estas disciplinas, le siguen en orden de importancia, pero son significativamente menos relevantes que los "ingenieros". El resto de los profesionales (abogados, geólogos, sociólogos, etc.), representan alrededor del 17% del empleo total de profesionales. (CEPAL, 1983, p. 10)

Consultoría en Argentina en la Actualidad

La consultoría en Argentina en la actualidad es un sector dinámico y en constante evolución, que abarca una amplia gama de servicios y áreas de especialización. Las firmas consultoras en Argentina ofrecen una amplia gama de servicios que van desde consultoría estratégica y gestión empresarial hasta consultoría tecnológica, transformación digital, gestión del cambio, análisis de datos, consultoría financiera, recursos humanos, entre otros. Esta diversificación refleja la creciente complejidad de los desafíos empresariales en un entorno económico y tecnológico en constante cambio.

Firmas consultoras internacionales de renombre como McKinsey & Company, Boston Consulting Group, Deloitte, Accenture, entre otras, tienen una presencia significativa en el mercado argentino. Estas firmas aportan conocimientos globales, mejores prácticas y experiencia en una amplia gama de industrias y sectores. Junto con las firmas internacionales, existen numerosas firmas consultoras locales y regionales en Argentina que ofrecen servicios adaptados a las necesidades específicas del mercado local. Estas firmas a menudo tienen un profundo conocimiento del contexto empresarial y regulatorio argentino y pueden ofrecer un enfoque más personalizado a sus clientes.

Con la creciente importancia de la tecnología en los negocios, muchas firmas consultoras en Argentina han ampliado sus servicios para incluir consultoría en transformación digital, implementación de sistemas de gestión empresarial (ERP), análisis de datos, inteligencia artificial, ciberseguridad, entre otros. Además de trabajar con empresas privadas, algunas firmas consultoras en Argentina también colaboran con el gobierno y organismos internacionales en proyectos de desarrollo económico, políticas públicas, modernización del sector público y gestión de programas sociales.

Si bien el mercado de la consultoría en Argentina ofrece oportunidades significativas para las firmas consultoras, también enfrenta desafíos como la competencia creciente, la volatilidad económica, la necesidad de innovación constante y la demanda de mayor transparencia y responsabilidad en la prestación de servicios.

En resumen, la consultoría en Argentina en la actualidad es un sector vibrante que ofrece una amplia gama de servicios para ayudar a las empresas a enfrentar los desafíos de un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo. En tal sentido, Kaufman, S. (como se citó en Culshaw, 2017), presidente de Accenture Argentina, indicó que si bien históricamente la consultoría se hizo mirando únicamente al cliente, al producto o al costo, hoy día el foco debe estar puesto en la experiencia del cliente.

Eso significa que el cliente puede racionalizar por qué compra o no un producto o servicio, pero sabemos que lo que pesó en su decisión fue su experiencia. Cada vez más estamos insertos en una economía de las experiencias, vinculadas a las emociones (...) Todo esto se tiene mucho en cuenta en la consultoría de hoy. (Kaufman, cómo se citó en Culshaw, 2017).

En la misma línea de pensamiento, Sanchez, M (como se citó en Culshaw, 2017) socio de KPMG, afirma que el negocio de la consultoría se ha ido transformando por la revolución digital y, si bien durante una primera etapa esto tuvo que ver exclusivamente con la experiencia directa con

el cliente, hoy día se está migrando hacia la digitalización de las empresas puertas para adentro, siendo esto un desafío para las consultoras ya que deben girar hacia la digitalización de la empresa y de los negocios, no solo modernizándose a ellos mismos si no también ofreciendo estos servicios a sus clientes.

Desafíos de Consultoras Argentinas

Cómo se ha mencionado hasta el momento, la consultoría en Argentina enfrenta varios desafíos en el contexto actual, entre los cuales se puede mencionar:

1. **Competencia:** El mercado de la consultoría en Argentina es altamente competitivo, con la presencia de firmas consultoras internacionales y locales. Esto significa que las empresas consultoras deben diferenciarse y ofrecer servicios de alta calidad y valor agregado para destacarse en el mercado.
2. **Volatilidad económica:** Argentina ha experimentado períodos de volatilidad económica y crisis recurrentes en las últimas décadas. La incertidumbre económica puede afectar la demanda de servicios de consultoría, ya que las empresas pueden reducir sus gastos en consultoría durante tiempos difíciles.
3. **Regulaciones y ambiente empresarial:** El entorno empresarial y regulatorio en Argentina puede ser complejo y cambiante. Las empresas consultoras deben mantenerse actualizadas sobre las regulaciones locales y las políticas gubernamentales que pueden afectar a sus clientes y su propia operación.
4. **Innovación tecnológica:** La rápida evolución de la tecnología presenta tanto oportunidades como desafíos para las empresas consultoras. Deben estar al tanto de las últimas tendencias tecnológicas y adaptarse continuamente para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes en áreas como la transformación digital, análisis de datos y ciberseguridad.

5. **Talento y capacitación:** La consultoría requiere profesionales altamente calificados con habilidades especializadas en diversas áreas. La retención del talento y la capacitación continua son desafíos importantes para las empresas consultoras, especialmente en un mercado laboral competitivo.
6. **Ética y transparencia:** La prestación de servicios de consultoría requiere altos estándares éticos y transparencia para mantener la confianza de los clientes y el público en general. Las empresas consultoras deben asegurarse de cumplir con normas éticas y legales estrictas en todas sus operaciones.
7. **Adaptación a las necesidades del cliente:** Las empresas consultoras deben ser ágiles y flexibles para adaptarse a las necesidades cambiantes de sus clientes. Esto puede requerir la capacidad de personalizar soluciones y ofrecer servicios innovadores que aborden los desafíos específicos de cada cliente.

En resumen, la consultoría en Argentina enfrenta una serie de desafíos en un entorno empresarial complejo y competitivo. Sin embargo, con una gestión efectiva y un enfoque centrado en el cliente, las empresas consultoras pueden superar estos desafíos y aprovechar las oportunidades que presenta el mercado argentino.

Capacidad de Competencia de Consultoras Locales Argentinas vs Internacionales

La competitividad de las consultoras locales argentinas frente a las internacionales puede variar según diversos factores. A continuación se presentan algunos aspectos clave que influyen en la competitividad de las consultoras locales:

1. **Conocimiento del mercado local:** Las consultoras locales suelen tener un profundo conocimiento del mercado argentino, incluyendo las regulaciones locales, la cultura empresarial y las necesidades específicas de las empresas locales. Esto les permite ofrecer soluciones adaptadas a las particularidades del mercado argentino, lo cual

puede ser una ventaja frente a las firmas internacionales que pueden tener menos experiencia en este contexto.

2. **Red de contactos y relaciones:** Las consultoras locales a menudo cuentan con una amplia red de contactos y relaciones en el ámbito empresarial argentino. Estas relaciones pueden ser clave para obtener nuevos clientes, colaboraciones estratégicas y oportunidades de negocio, lo cual puede proporcionarles una ventaja competitiva frente a las firmas internacionales que pueden tener una red de contactos menos desarrollada en el país.
3. **Flexibilidad y agilidad:** Las consultoras locales suelen ser más ágiles y flexibles en su enfoque y operaciones, lo cual les permite adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes y al entorno empresarial local. Esta capacidad de respuesta puede ser una ventaja competitiva frente a las firmas internacionales que pueden tener estructuras más rígidas y procesos estandarizados.
4. **Costos:** En algunos casos, las consultoras locales pueden ofrecer servicios a un costo más bajo en comparación con las firmas internacionales, debido a diferencias en los costos laborales y operativos. Esto puede hacer que las consultoras locales sean más atractivas para ciertos clientes que buscan maximizar su retorno de inversión.

Por otro lado, las consultoras internacionales también tienen ventajas competitivas significativas, como:

1. **Reconocimiento de marca:** Las firmas consultoras internacionales suelen tener una marca reconocida a nivel global, lo cual puede generar confianza y credibilidad entre los clientes, especialmente aquellos que valoran la reputación y experiencia internacional.
2. **Recursos y experiencia global:** Las consultoras internacionales pueden ofrecer acceso a recursos y experiencia global en una amplia gama de industrias y sectores, así como mejores

prácticas y metodologías desarrolladas en múltiples mercados. Esto puede ser atractivo para empresas que buscan soluciones innovadoras y experiencias probadas en otros contextos.

3. **Amplia gama de servicios:** Las firmas consultoras internacionales suelen ofrecer una amplia gama de servicios en áreas como consultoría estratégica, tecnología, gestión del cambio, entre otros, lo cual puede proporcionar a los clientes una solución integral para sus necesidades empresariales.

En resumen, la competitividad de las consultoras locales argentinas frente a las internacionales depende de varios factores, incluyendo el conocimiento del mercado local, la red de contactos, la flexibilidad operativa y los costos, así como las ventajas de marca, recursos y experiencia global de las firmas internacionales. La elección entre una consultora local o internacional dependerá de las necesidades y preferencias específicas de cada cliente.

Sin embargo, cabe mencionar que estos factores no aplican para aquellas firmas internacionales con presencia en el mercado argentino si no para aquellas que sin tener filial en Argentina, podrían brindar servicios en este mercado bajo el concepto de importación/exportación de servicios. Por el contrario, las firmas internacionales con presencia en el mercado desde hace muchos años cuya filial y empleados residen en Argentina, tienen acceso a la misma información y red de contacto que las compañías locales más pequeñas.

Además, es menester tener en cuenta que, dada la complejidad del mercado argentino y su economía, durante muchos períodos las empresas argentinas pueden resultar muy competitivas mientras que, por otros momentos, carecer por completo de competitividad frente a empresas internacionales. La competitividad resulta muy compleja y dinámica para las empresas argentinas de todo tipo. De hecho, un estudio reciente realizado por Manpower (2024) demostró que, actualmente, 76% de los empleadores locales tienen inconvenientes para encontrar mano de obra

calificada. Esto también permite pensar la competitividad de las empresas locales frente a las extranjeras, ya que esto deja entrever problemas más graves tales como, la falta de acceso al estudio, bajo nivel educativo, bajas condiciones sociales, entre otras. “Según la investigación, los cinco puestos más difíciles de cubrir son IT y Análisis de Datos, Ingeniería, Operaciones y Logística, Atención al Cliente y “Ventas y Marketing” (Manpower, cómo se citó en Infobae, 2024). Sumado a estos problemas, cada vez más empresas internacionales contratan a empleados argentinos para trabajar a distancia, siendo esto último un punto que ha crecido a raíz del auge del teletrabajo producto de la pandemia por Covid-19.

Está claro que a las empresas locales les cuesta mucho competir en ese ámbito, no solo por la comodidad que ofrece el trabajo a distancia, sino también por el nivel de ingresos que ofrecen las compañías del exterior (...) Uno de los grandes atractivos que encuentran los trabajadores argentinos para buscar oportunidades en el exterior, es el salario. (Manpower, cómo se citó en Infobae, 2024).

Capítulo 2: Conclusiones y Recomendaciones

En base a las entrevistas realizadas, se puede concluir que la consultora es un proyecto económicamente viable, ya que aborda una necesidad que hoy es cubierta de manera parcial por otros prestadores de servicios y bajo un formato distinto.

Además, teniendo en cuenta la investigación realizada a la competencia, se puede concluir que el mercado de consultoría está hecho a la medida de las grandes empresas con proyectos de gran escala, sin atender el mercado de empresas de menor tamaño, las cuales también tienen necesidades de crecimiento comercial y operativo.

Los titulares de las empresas reconocen valor en este tipo de propuestas, aunque no se consideran objetivo de las consultoras para la venta de sus servicios, como sí pasa con el sector financiero, por ejemplo. Reforzando este concepto, ellos sí se consideran objetivos de bancos con sus plataformas PYMES, o de Sociedades de Garantía Recíproca específicas para empresas pequeñas. Por lo tanto, estas empresas quizás tienen acceso a ciertos créditos para inversiones, capital de trabajo, gastos corrientes, pero pueden no poseer los recursos humanos dentro de la compañía para medir el desempeño financiero de esos proyectos, y esto únicamente depende de la percepción del dueño. El carácter predominantemente innovador de los dueños de las empresas es el disparador ideal para generar relaciones comerciales de largo plazo.

Con el servicio prestado por la consultora, las PYMEs podrían potencialmente acceder a recursos que, de otra manera no podrían y sin la necesidad de una contratación a tiempo completo.

Además, la consultoría aporta varios beneficios y valor agregado a las empresas, lo que explica su amplio uso en diferentes sectores y contextos. Generalmente, la consultoría puede agregar valor a las empresas al proporcionar experiencia especializada, perspectiva externa, enfoque en resultados, flexibilidad y adaptabilidad, y la transferencia de conocimientos y

habilidades. Estos beneficios pueden ayudar a las empresas a superar desafíos, aprovechar oportunidades y alcanzar sus objetivos comerciales de manera más eficiente y efectiva.

En base a esto, la principal recomendación es hacer hincapié en el carácter innovador y accesible de la propuesta. Las PYMES la deberían ver como una novedad en el mercado y percibirse como clientes potenciales y no ver esto como un servicio solo previsto para grandes empresas. La cercanía, desde el punto de vista comercial, será clave para poder generar el interés en el cliente.

Desde un punto de vista estratégico se buscará una identificación con el cliente, un alto grado de empatía, siendo dos PYMES que se pueden retroalimentar mutuamente, generando un crecimiento orgánico desde ambos lados.

Capítulo 3: Propuesta de Creación de Consultora

Proceso de Consultoría

Según la Organización Internacional del Trabajo, en adelante OIT, el proceso de consultoría se puede desagregar en un modelo sencillo de cinco fases: iniciación, diagnóstico, planificación, aplicación y terminación.

Durante la fase de iniciación se tendrán los primeros contactos con los potenciales clientes para así poder obtener un diagnóstico preliminar de la situación disparadora, una propuesta comercial concreta y por último, la formalización contractual.

La fase de diagnóstico incluye el análisis del problema planteado, el descubrimiento de los hechos, una síntesis de estos y los primeros resultados al cliente. En esta fase es clave la interacción y sinergia con el cliente ya que será la base de todo el trabajo posterior y dará lugar a la fase de planificación dónde se comienza a elaborar las soluciones, una propuesta completa al cliente y se planifica la aplicación de medidas. El resultado de esta fase generalmente consta de un cronograma que sirve como base al proyecto.

Durante la fase de aplicación, además de poner en marcha las medidas, se van ajustando de manera iterativa las acciones. No obstante, cabe mencionar que, dentro del proceso, existe la posibilidad de que esta fase pueda quedar excluida y se reduzca únicamente a la emisión de un informe mientras que las acciones quedan a exclusiva responsabilidad del cliente.

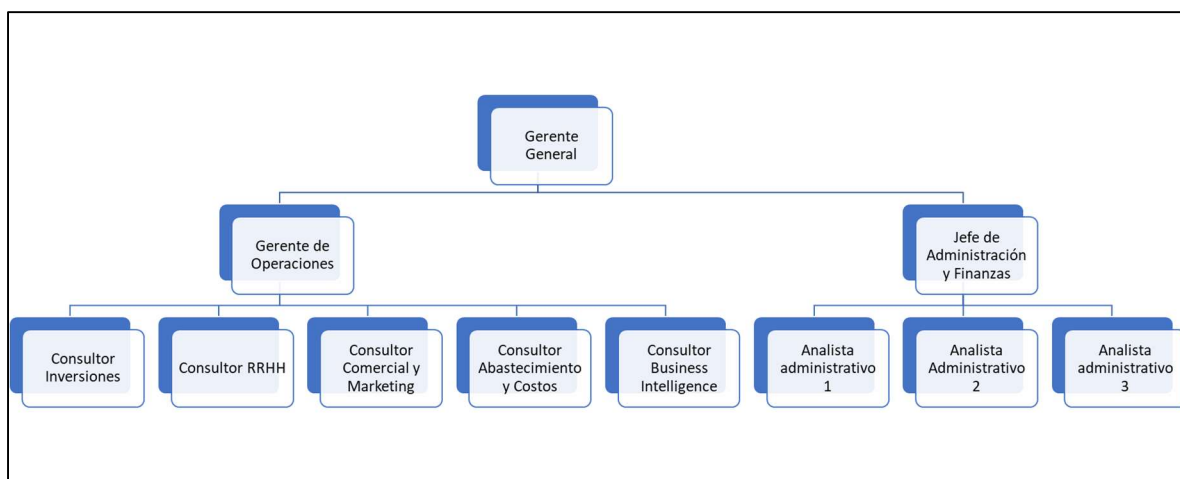
Por último, la fase de terminación es aquella dónde se realiza la evaluación con su correspondiente informe final, se explicita el plan de seguimiento y se realiza la retirada del consultor.

Estructura Organizacional de la Consultora

Organigrama

A continuación se detalla la estructura organizacional que poseerá la consultora al menos en un principio (ver figura 3). El objetivo es que la misma pueda crecer, potenciarse y por consecuencia ampliar su estructura en base a las necesidades que se vayan generando.

Figura 3: Organigrama



Fuente: elaboración propia

Perfiles

Para llevar adelante la consultora, será clave encontrar perfiles que se adecuen a las necesidades tanto en un primer momento, el cual estará mayormente enfocado en el crecimiento y nivel de facturación, como así también a medida que pase el tiempo y la consultora se consolide.

A continuación, nos enfocaremos en las descripciones de puesto del personal necesario, dando una reseña de las habilidades necesarias para afrontar cada una de las posiciones.

Gerente general: El objetivo será encontrar un profesional con experiencia en manejo de equipos, con fuerte perfil comercial ya que liderará la consultora desde el origen y estará encargado de generar negocios y conseguir los primeros clientes, siendo deseable experiencia previa en consultoría.

- Perfil profesional: Profesional en Administración de Empresas, Contador Público u otras Ciencias Económicas, deseable posgrado con al menos 5 años de experiencia en consultoría deseable.
- Requisitos deseables: Persona proactiva, autónoma, enfocada al cliente, alto grado de pensamiento estratégico, orientado a resultados.

Gerente de operaciones: Para esta gerencia, la cual reportará al Gerente General, se buscará un profesional también con experiencia en manejo de equipos. Será el encargado de liderar el día a día de la consultora, evaluando los nuevos proyectos, realizando el seguimiento de las tareas asignadas a cada responsable y buscando el desarrollo de los profesionales a su cargo. Además, tendrá a su cargo a los 5 consultores de la empresa.

- Perfil profesional: Profesional en Administración de Empresas, Contador Público, Ingeniería Industrial o afines con al menos 3 años de experiencia en empresas de primer nivel en áreas comerciales (compras, ventas), operaciones o supply chain en general.
- Requisitos deseables: Persona autónoma, organizada, con gestión del cambio, toma de decisiones, inspiradora de confianza.

Jefe de Administración y Finanzas: Profesional en Ciencias Económicas con conocimientos generales sobre administración, impuestos, finanzas. Será el responsable del día a día financiero de la empresa, seguimiento junto al Gerente General (a quien reporta) del presupuesto de la consultora y evaluación de desvíos.

Tendrá a su cargo a tres analistas de administración para las tareas operativas de liquidación de sueldos, impuestos, contables, etc. Estos analistas deberán ser estudiantes avanzados o graduados de Contador Público o Ciencias Económicas en general.

Consultor en inversiones: se buscará un profesional en Ciencias Económicas con conocimientos específicos sobre instrumentos de inversión (bonos, acciones, proyectos de

expansión de instalaciones, proyectos de capital de trabajo), que posea al menos 2 años de experiencia en consultoría. Esta persona reportará al Gerente de Operaciones.

El perfil buscado será un profesional autónomo, sólido técnicamente y con nociones básicas de servicio al cliente.

Consultor en Recursos Humanos: profesional en Recursos Humanos, Relaciones Laborales o Ciencias Económicas con experiencia en el área. Se trata de un profesional generalista (bajo el concepto business partner), el cual pueda asesorar en temas variados como estructura organizacional, paquetes salariales y beneficios al personal, legislación laboral vigente, relaciones gremiales con los sindicatos principales del rubro, planes de desarrollo y sucesión para personal fuera de convenio en el cliente, entre otros.

Se tratará de un perfil técnicamente sólido, enfocado al cliente y autónomo.

El candidato ideal deberá tener al menos 3 años de experiencia liderando equipos en empresas de primera línea en el rol de business partner. Para este caso el consultor deberá tener un seniority alto.

Consultor Comercial y Marketing: En este caso el objetivo será un profesional en Administración, Ciencias Económicas, Marketing, Ingeniería Comercial o afines. Deberá tener un perfil orientado al cliente, idealmente con conocimiento en industrias pesadas y desarrollo de planes de marketing en PyMES.

Este consultor en particular tendrá un doble rol en principio -y hasta se haya desarrollado una buena cantidad de clientes- ya que también estará activo en la búsqueda de nuevos clientes. Una vez se haya establecido una masa crítica de clientes, este consultor se dedicará totalmente a la asesoría de estos.

Consultor en Abastecimiento y Costos: Se buscará un profesional en compras, preferentemente graduado universitario en Ingeniería Industrial, otras ingenierías o Ciencias Económicas, con experiencia en empresas de primera línea.

El perfil debe estar enfocado principalmente en análisis de gastos, reducción de costos, generación de procesos y procedimientos de Compras y programas de ahorros de distinta duración.

Se deberá tratar de una persona autónoma, con fuerte perfil comercial y con conocimientos financieros. Este consultor dará soporte tanto para el armado de áreas de Compras en empresas que no lo tienen definido aún como a la profesionalización de áreas con desarrollo incipiente.

Consultor en Business Intelligence: Este se considerará un servicio premium con un valor agregado aún mayor al del resto de los consultores, ya que al conocimiento técnico se agregará el componente de innovación. Las herramientas de Business Intelligence están siendo utilizadas por empresas de gran tamaño o aquellas del rubro de IT, no siendo tan utilizadas aún en PyMES.

Este profesional también tendrá un doble rol ya que, por un lado, será el encargado de llevar adelante los proyectos de las empresas cuando estas soliciten una mejora en la visualización de la información actual y, por otro, dará soporte al resto de los consultores al momento de generar el reporte de avances y resultados a los clientes.

Más allá de que los clientes no utilicen BI en su día a día, sí será una herramienta de la consultora para, por ejemplo, el seguimiento de los resultados de programas de reducción de costos, seguimiento de ausentismo, entre otras cosas.

En este caso no primará que sea un graduado universitario en alguna carrera específica, sino que conozca las herramientas, idealmente con algún posgrado en la disciplina.

En cuanto al reclutamiento, este consultor podría llegar a tratarse del más complejo, dado que el rubro Tecnología tiene alto nivel de demanda y podría llegar a generar algunos problemas de equidad salarial.

Implementación

Plan de trabajo para la consultoría en Recursos Humanos. Los servicios asociados a recursos humanos tendrán como objetivo cuatro focos principales:

- 1) Diagnóstico por nivel jerárquico: este diagnóstico tendrá una duración estimada de dos meses y se realizará en base a entrevistas con los distintos niveles, comenzando por el titular y/o gerentes acerca de ciertos aspectos clave que permitirán obtener una idea cabal del manejo de personas y equipos en la organización. Para la alta gerencia, dichas entrevistas constarán de formularios y preguntas abiertas, donde se buscará obtener información sobre el grado de importancia que se le da a los colaboradores en cuanto a aspectos clave como cultura organizacional y compromiso. Además, se incluirán preguntas sobre compromiso de los empleados, como se realiza la comunicación con los empleados, la manera en que estos perciben su compensación y el ambiente de trabajo.

En función de lo obtenido en las entrevistas con la alta gerencia, se proseguirá con los mandos medios si es que la empresa posee esta línea. En caso afirmativo se complementarán las nociones anteriores con preguntas sobre manejo de equipos y se contrastará con la manera en que los titulares de la empresa perciben el ambiente y como lo hacen los niveles operativos. Para niveles intermedios, además, se analizarán las capacidades de liderazgo de las personas, motivaciones y preocupaciones al momento de obtener los objetivos estratégicos. Por otro lado, se tratará de identificar aquellos mandos medios con gran potencial, que tengan aptitudes e intenciones de crecer dentro de la organización y para los cuales se llevará adelante eventualmente un plan de desarrollo personalizado.

Por último, se realizará un relevamiento del equipo operativo, dónde se hará hincapié principalmente en aspectos de capacitación y entrenamiento, tratando de identificar a aquellos con alta capacidad técnica cómo también aquellos con capacidad de liderazgo.

Todo este análisis se llevará a cabo considerando la intención de la empresa de crecer, motivo por el cual necesitará más y mejores recursos humanos que conozcan la cultura de la organización.

2) Plan de acción por nivel jerárquico:

○ Alta gerencia (aspectos transversales):

- Análisis de cultura y compromiso según alta gerencia con feedback para el seguimiento. Ej. No se mide el desempeño de manera metódica para los mandos medios ni operarios.
- Identificación de talentos y potenciales para plan de desarrollo
- Identificación de gaps entre lo que el titular requiere y los recursos que tiene a disposición.

○ Mandos medios (aspectos tácticos):

- Análisis de cultura y compromiso según mandos medios
- Plan de desarrollo (Ejemplo: plan de desarrollo errático o sesgado)

○ Nivel operativo:

- Se medirán aspectos cómo retribución y motivación de los operarios

3) Desarrollo y profesionalización del área de Recursos Humanos: se analizará si el área tiene una estructura formal, es decir un organigrama claro y definido, responsabilidades establecidas de manera precisa, tareas críticas que se realizan dentro de la empresa y cuáles son tercerizadas y de qué manera. Una vez definida la estructura organizacional, se generará un plan de acción similar al anterior pero adaptado al sector específico. Dado que,

probablemente, la empresa no posea muchos colaboradores trabajando en el sector, se deberá definir de qué manera se distribuirán las tareas en función de la carga laboral y experiencia de cada miembro del equipo.

El plan de acción de recursos humanos será compartido con la alta gerencia con el objetivo de obtener su feedback ya que, la implementación de éste será crítica para toda la organización. Los aspectos que se buscarán reforzar en el área son aquellos que permitan medir los parámetros principales y monitorear la evolución de estos. Por dicho motivo, se trabajará sobre performance, desarrollo, comunicación y cultura organizacional.

- 4) Desarrollo de indicadores clave para la gestión del área (tablero de comando): Una vez compartidos con la alta gerencia los aspectos clave que se desean gestionar y medir, se desarrollará un tablero de control específico con indicadores de Recursos Humanos para realizar el seguimiento. Los indicadores clave que se medirán se diferenciarán según personal operativo o administrativo.

Para el personal operativo se medirán:

- Ausentismo:
 - Cantidad de horas en un período (mes, año) con personal ausente.
 - KPI: porcentaje. Ej: ausentismo debe ser menor a 2%.
- Cantidad de horas extras:
 - Horas extras pagadas en un período (mes, año).
 - KPI: cantidad. Horas extras. Ej: menos de 200 horas extras por mes.
- Habilitación del personal:
 - Personal habilitado para realizar cierta función versus personal total.
 - KPI: porcentaje. Ej: al menos el 80% del personal debe estar habilitado.
- Tasa de accidentes laborales:

- Cantidad de accidentes sobre cantidad de horas trabajadas.
- KPI: índice. Ej. Máximo 1 accidente cada 10.000 horas trabajadas.

Para el personal administrativo se medirá:

- Satisfacción del empleado (opcional para empresas de mayor tamaño).

Encuesta anual con un rating de 1 a 5 donde el empleado expresa su opinión sobre diversos factores (compañerismo, compromiso, orgullo, respeto, imparcialidad, entre otros).

- Horas de capacitación:

- Horas realizadas en capacitaciones internas o externas.
- KPI: cantidad de horas. Ej: al menos 20 horas por persona por año.

- Tasa de rotación:

- KPI: índice (Cantidad de empleados salientes+ ingresantes) /promedio de empleados. Ej: menor al 15%.

Ejemplo de Tablero de Comando de RRHH. Se debe tener en cuenta que no todas las variables deben estar presentes en todas las empresas si no que deben ser consensuadas con la alta gerencia (ver figura 4)

Figura 4: Tablero de comando RRHH

Tablero de comando RRHH															
Variable	Criterio	Sentido	Valor esperado año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ausentismo	%	Menor que	2												
Cantidad de horas extras	Horas	Menor que	2400												
Habilitación del personal	%	Mayor que	80												
Tasa accidentes laborales	índice	Menor que	1												
Satisfacción del empleado	índice	Mayor que	4												
Horas de capacitación	Horas	Mayor que	20												
Rotación del personal	índice	Menor que	15												

Plan de Trabajo Para la Consultoría en Compras. Los servicios asociados en Abastecimiento y Compras tendrán como objetivo dos focos principales:

- 1) Desarrollo y profesionalización del área de abastecimiento.
 - a) Diagnóstico del área: durante este período el consultor analizará qué tipo de procedimiento posee el área, si es que lo tiene, qué tipo de información de costos obtiene la PyME (incluyendo qué sistema de información utiliza), cuáles son los principales proveedores y cómo es la relación de poder con ellos, qué materiales y servicios son denominados críticos, entre otros.

La fase de diagnóstico tiene una duración estimada de un mes dependiendo del tamaño y rubro de la PyME.

El diagnóstico será fundamental para el titular de la empresa y tiene por objetivo comprender y comunicar cuál es el porcentaje del gasto de la empresa que se da con terceros y cómo se puede optimizar el mismo. El entregable será un Reporte de Diagnóstico del Área de Compras, el cual se dirigirá al titular y/o gerentes involucrados.

Dentro del Reporte se incluirá también un diagnóstico del personal asociado al área de Compras. Este diagnóstico se desagregará en 3 segmentos:

- Personal del área y habilidades actuales
- Plan de desarrollo para lograr las habilidades requeridas y
- Plan de sucesión del personal.

Las habilidades se desagregarán entre habilidades comerciales e interpersonales, y se evaluarán en función de un modelo requerido.

El plan de desarrollo podrá incluir cursos formales como negociación y/o análisis de gasto y se complementará con nociones de Business Intelligence en caso de ser requerido.

El plan de sucesión será el tercer paso y el mismo incluirá la sucesión de personal clave y el manejo ante una eventual salida de este, teniendo backups en la misma área o en otras que puedan tomar las tareas de manera más o menos inmediata. En el caso de no tener personal directamente asociado al área, se complementará con el equipo de RRHH para realizar la búsqueda de los perfiles requeridos.

2) Desarrollo de indicadores clave para la gestión del área. El desarrollo de indicadores será el próximo paso, una vez que el equipo esté consolidado, el plan de desarrollo esté en marcha y la alta gerencia conozca y defina los objetivos que pretende del área de Abastecimiento. Los KPI son indicadores clave que la empresa define para monitorear el rendimiento de una actividad, tarea o departamento en comparación con un objetivo estratégico definido por la gerencia. Los indicadores se clasificarán en función de las necesidades, pudiendo segregarse en estos tres aspectos, sobre los que, a su vez, se mencionarán ejemplos.

a) Indicadores de cumplimiento: dirigidos a aquellos aspectos básicos de Compliance tales como comparativas hechas según procedimiento versus comparativas totales. Ej. KPI: que el porcentaje de estas comparativas sea mayor al 90%.

b) Indicadores de nivel de servicio: Medirán satisfacción de los usuarios que resultan ser clientes internos del área de Abastecimiento. Ej. KPI: obtener una calificación mayor al 70% de aceptación. Además, medirán cuánto se demora en adquirir los productos y/o servicios de la empresa. Ej. KPI: días promedio de demora para ejecutar compras debe ser menor a 30.

c) Indicadores de eficiencia en compras (ahorros): Medirán el valor agregado por el área de Compras con ahorros obtenidos por negociaciones, consolidaciones, etc. Ej. KPI: pesos de

ahorro versus el presupuesto anual (en este caso los ahorros deben medirse en moneda homogénea o en moneda dura -dólar-) (ver figura 5).

Figura 5: Tablero de comando abastecimiento

Tablero de comando Abastecimiento															
Variable	Criterio	Sentido	Valor esperado año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ahorros obtenidos	\$	Mayor que	1000000												
Nivel de servicio con usuarios	índice	Mayor que	4												
Demora promedio	días	Menor que	30												
Compliance - Comparativas	%	Mayor que	90												

Plan de Trabajo de Business Intelligence. Los planes anteriores necesitarán un soporte visual y de gestión para poder dar la información de manera clara y oportuna. Los consultores específicos de cada área como Recursos Humanos o Abastecimiento tendrán la colaboración del consultor de inteligencia de negocios para poder llevar a cabo sus tareas y brindar un servicio que permita tomar decisiones. La herramienta para adoptar podrá ser PowerBI, Tableau, Qlik, entre otras.

Plan de Trabajo de Comercial y Marketing. El consultor en Comercial y Marketing tendrá la tarea de asesorar a los clientes dependiendo del nivel de madurez en sus aspectos comerciales y sus objetivos estratégicos.

Según Kotler y Armstrong (2013) el Marketing se define como un proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes. Dados los análisis preliminares, este será uno de los focos principales siendo que la mayoría de los potenciales clientes lo reconoce como una falencia en sus organizaciones.

El plan se dividirá en dos aspectos:

- a. Diagnóstico: Lo primero que deberá realizar el consultor es un diagnóstico sobre cómo se llevan adelante las tareas comerciales en la empresa. Las preguntas que se deberán contestar, idealmente en la alta gerencia y aquellos que desempeñen tareas comerciales en la empresa, serán:
- ¿Está definida la estructura del área comercial y de marketing?
 - ¿Existe una estrategia comercial y la misma es comunicada correctamente a los empleados?
 - ¿Existe una estrategia de comunicación externa apropiada y alineada a los objetivos?
 - ¿Existe una marca definida y diferenciada?
 - ¿Se da soporte a los clientes de manera apropiada?
 - ¿Están los clientes segmentados correctamente?
 - ¿Existen sistemas de información que den soporte al equipo comercial? (ej. CRM)
 - ¿Existe un presupuesto de ventas?
 - ¿Existe un presupuesto de marketing?

En función de este diagnóstico es el consultor el encargado de generar el plan para encarar la transformación. Dicho diagnóstico tendrá una duración aproximada de un mes y el plan tendrá una implementación inicial que fluctuará entre 6 meses y un año para realizar el correcto seguimiento.

- b. Implementación: La implementación se realizará en función de las respuestas anteriores y consistirá en el plan maestro de ventas y marketing. Dicho plan comenzará con un objetivo estratégico, del cual se desprenderán acciones para lograrlo. Suponiendo que la empresa no tiene desarrollado este aspecto del negocio, avanzaremos con un plan específico.

- Ejemplos de objetivo estratégico:
 - o Crecer 10% anual (en moneda constante) las ventas durante los próximos 5 años.
 - o Crecer un 15% en market share en los próximos 3 años.

La primera acción la realizará el consultor reuniéndose con la alta gerencia para comprender el mercado y las necesidades que la empresa satisface. A partir de eso, lo siguiente que se definirá es a qué clientes atenderá la empresa, ya que no podrá atender a todos los clientes a la vez de la misma manera. La propuesta de valor mostrará que valores entregará la empresa a los clientes a los que apunta. En función de lo anterior, se establecerá el programa de marketing, cuyo objetivo final será obtener el valor de los clientes.

Estrategia de venta. Inicialmente debemos identificar la estrategia principal. En este caso, nos encontramos ante una especie de venta cruzada, ya que la venta del servicio de abono fijo tendrá como objetivo colocar el servicio de alto valor agregado.

A través del abono mensual captamos al cliente, le mostramos la consultora, nos relacionamos y generamos vínculos para luego poder vender aquellos servicios que nos den una rentabilidad mayor.

La venta cruzada de servicios, también conocida como cross-selling, es una estrategia de ventas que consiste en ofrecer a los clientes productos o servicios adicionales que complementan o son relacionados con el producto o servicio principal que están adquiriendo. Esta estrategia se utiliza con el fin de aumentar el valor de la transacción y mejorar la satisfacción del cliente al proporcionarle soluciones integrales y completas a sus necesidades. La venta cruzada de servicios se utiliza en diversas situaciones y contextos, algunos de los cuales incluyen:

1. Durante la compra de un producto principal: Cuando un cliente está comprando un producto o servicio principal, el vendedor puede ofrecer productos complementarios

que mejoren la experiencia del cliente o satisfagan necesidades adicionales. Por ejemplo, un vendedor de computadoras puede ofrecer software de seguridad o accesorios como una impresora o una funda protectora.

2. En el proceso de renovación o actualización: Cuando un cliente está renovando o actualizando un producto o servicio que ya tiene, el vendedor puede aprovechar la oportunidad para ofrecer servicios adicionales que mejoren o amplíen las capacidades del producto existente. Por ejemplo, una compañía de software puede ofrecer servicios de soporte técnico premium o capacitación adicional al renovar una suscripción.
3. Después de la compra inicial: Después de que un cliente ha realizado una compra, ya sea en línea o en una tienda física, el vendedor puede recomendar productos relacionados o complementarios que podrían interesar al cliente. Por ejemplo, una tienda en línea de electrónica puede mostrar recomendaciones de productos relacionados basadas en las compras anteriores del cliente.
4. En respuesta a necesidades identificadas: Cuando un cliente expresa una necesidad específica o un problema que está tratando de resolver, el vendedor puede ofrecer soluciones adicionales que aborden esa necesidad de manera integral. Por ejemplo, si un cliente está buscando un servicio de diseño web, el vendedor puede ofrecer servicios de alojamiento web o marketing digital como parte de una solución completa.

En resumen, la venta cruzada de servicios es una estrategia efectiva que se utiliza para aumentar el valor de las transacciones, mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer las relaciones con los clientes al ofrecerles soluciones integrales y completas a sus necesidades. Se puede aplicar en una variedad de situaciones durante el proceso de ventas y es una práctica común en diversos sectores y tipos de negocios.

Modelo de implementación. La empresa tendrá un esquema híbrido de monetización, tarifa fija para servicios básicos más tarifa variable para servicios diferenciales o de alto valor agregado a los que llamaremos SVA.

Por un lado, se cobrará un fee mensual a los clientes con el objetivo de generar una masa crítica que permita cubrir los costos fijos (alquileres, servicios, impuestos sobre la propiedad, salarios). Por otra parte, los clientes tendrán acceso a tarifas diferenciales para los SVA. Existe la posibilidad de vender los servicios a clientes que no adquieran el fee mensual, pero dichas tarifas, generalmente horarias, serán más altas que las de clientes actuales.

Los servicios básicos consistirán en:

- Contabilidad.
- Asesoría societaria.
- Liquidación impositiva.
- Liquidación de sueldos y asesoría laboral.

Los servicios diferenciales (SVA) consistirán en:

- Consultoría de proyectos de inversión.
- Consultoría de marketing y ventas.
- Consultoría de costos y abastecimiento.
- Consultoría de capital humano.
 - Reingeniería organizacional.
 - Reclutamiento y selección.
 - Planes de desarrollo y sucesión.
- Asesoría de Business Intelligence.

El fee mensual consistirá en una suma fija mientras que los SVA serán cotizados ad hoc, pudiendo expresarse en valor hora hombre o sumas globales por proyectos.

Para los servicios fijos se cobrará un fee dependiendo del tamaño de la empresa y el nivel de facturación. El cuadro de tarifas se actualizará trimestralmente y, a los efectos del ejercicio, se considerarán en dólares, aunque en el mercado se establecen en pesos.

La siguiente tabla (ver tabla 2) muestra, por un lado, los gastos fijos en salarios, tomando en cuenta la estructura gerencial y los analistas, que serán los que estarán abocados a las tareas del día a día y por otro el presupuesto de tarifas y clientes estimado para poder absorber dichos costos fijos (ver figura 6).

En principio no se tienen en cuenta otros costos de estructura cómo así tampoco impuestos ya que, el personal será el principal insumo para responder a los clientes.

Tabla 2

Gastos fijos de estructura

	Cantidad	Bruto K USD	Costo K USD	Total K USD
Gerente general	1	5,2	7,3	7,3
Gerente operaciones	1	3,8	5,3	5,3
Jefe admin	1	3,1	4,3	4,3
Analistas	3	2,5	3,5	10,5
			20,4	27,4

Figura 6: Esquema de tarifas y facturación estimada

Tarifa en USD			
	Facturación mensual (pesos argentinos)		
Tamaño	Hasta 25M	26 hasta 50M	Más de 50M
Hasta 50	\$ 156	\$ 233	\$ 400
51 hasta 100	\$ 249	\$ 373	\$ 640
101 hasta 200	\$ 373	\$ 560	\$ 960

Clientes			
	Facturación mensual (pesos argentinos)		
Tamaño	Hasta 25M	26 hasta 50M	Más de 50M
Hasta 50	14	13	7
51 hasta 100	4	5	6
101 hasta 200	3	8	7
Total			67

Facturación USD			
	Facturación mensual (pesos argentinos)		
Tamaño	Hasta 25M	26 hasta 50M	Más de 50M
Hasta 50	2.178	3.033	2.800
51 hasta 100	996	1.867	3.840
101 hasta 200	1.120	4.480	6.720
Total			27.033

Con el mix estimado de empresas según estructura y facturación, los abonos mensuales podrían cubrir los costos fijos de nómina.

Los servicios de valor agregado tendrán un coste variable y estas tarifas, en su mayoría horarias, serán diferenciadas de los abonos por los servicios fijos.

En esta división de la consultora es donde se espera generar los mayores resultados y donde la búsqueda de clientes debería ser más específica.

Segmentación de mercado y primeros clientes. Es importante recalcar que la propuesta de valor radica en ofrecer de manera simultánea dos servicios, aquellos fijos por los que el cliente abonará una tarifa fija, y los variables o de valor agregado que estarán relacionados a proyectos de expansión y mejora.

En primer lugar, comenzaremos con los 67 clientes que se estiman al final del primer año. Un primer filtro nos dejará aquellos con la mayor facturación y nómina (ver figura 7).

Figura 7: Clientes con mayor facturación y nómina

Clientes			
	Facturación mensual (pesos argentinos)		
Tamaño	Hasta 25M	26 hasta 50M	Más de 50M
Hasta 50			7
51 hasta 100			6
101 hasta 200		8	7
Total			28

Inicialmente, este será el target que tendremos, más allá de que nuestro servicio se ofrezca a todos por igual, considerando aquellos de mayor facturación en primera instancia. Luego, sobre este estimado, consideramos una tasa de adopción de un 25% en principio. Esto implicaría comenzar a trabajar con siete empresas en el plazo de un año. Dada la cantidad de consultores y la curva de aprendizaje, consideramos lógico alcanzar este volumen dentro de los doce meses.

Todo el planteo previo es sin perjuicio de una posible contratación directa de la consultoría sin formar parte de los clientes de abono fijo, los cuales se analizarán más adelante.

Pricing. Análisis. Según Kotler y Amstrong (2013), el precio en sentido general es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio. Por esto mismo, el precio es clave y va a formar parte de la propuesta diferenciadora desde el mismo nacimiento de la consultora y, aunque no sea el único factor determinante en una elección, parte del discurso de la organización se basará en un precio excelente para un servicio de alto valor agregado. Todo el análisis se basará en la percepción de valor que tendrá el cliente del servicio ofrecido. Se contará por un lado con un precio basado en costos (servicios fijos) y por otro lado precio basado en valor (servicios variables).

Análisis de precio de venta de hora hombre. Para lograr que la venta de los servicios sea adecuada y redituable, se realizó un análisis de mercado para el cual se tomaron en cuenta valores de otras consultoras de primera línea que, luego de ser ajustadas por estructura, permitirán contar con un estimado de precios de venta por hora.

Esta tarifa es introductoria y estará sujeta a revisión una vez la empresa esté consolidada. Inicialmente se propone una revisión anual. La tarifa será diferenciada por nivel de seniority, dando como resultado 5 valores distintivos desde Gerente General a Consultor Jr. La carga horaria se realizará en función del aporte que cada miembro de la consultora realice al proyecto, siendo decreciente a medida que sube la jerarquía.

Suponiendo una fase de diagnóstico, habrá una carga fuerte de los consultores junior y senior (dado el relevamiento inicial de información y la preparación de templates, entre otras cosas.) y, luego, una revisión con la gerencia sobre la estrategia general del proyecto.

A continuación se presenta un ejemplo de cotización de servicios (ver figura 8)

Figura 8: Cotización de Servicios

Proyecto Empresa X - Abastecimiento y Costos						
	USD / hr	# de horas (diagnóstico)	# de horas (implementación)	Total Hs	Valor total por nivel	
Gerente General	\$ 315	4	16	20	\$	6.300
Gerente de Operaciones	\$ 242	8	20	28	\$	6.776
Consultor Sr	\$ 181	16	80	96	\$	17.376
Consultor SSr	\$ 135	0	0	0	\$	-
Consultor Jr	\$ 92	20	160	180	\$	16.560
Valor Bruto					\$	47.012
<i>Descuento según plan básico</i>				20,0%	-\$	9.402
Valor final por proyecto					\$	37.610

Retomando la estrategia comercial de la venta cruzada, el argumento principal del presupuesto será mostrar el ahorro que genera estar “suscripto” a los servicios básicos, dado que dicho ahorro repercutirá en una cantidad de meses de este abono que terminarán siendo gratuitos.

A nivel estrategia de pricing, se buscará asociar el descuento a la cantidad de meses de abono gratis antes de informar que el valor hora disminuye en ese porcentaje. De ninguna manera se pretende asociar la tarifa de consultoría a una hora hombre de bajo nivel, el objetivo es lograr que la misma represente fielmente el valor agregado por un profesional que ayudará a cumplir los objetivos de la empresa.

Proyección económica (Estado de resultados simplificado). En función de la estrategia previamente informada, se presenta una proyección económica para los dos primeros años de vida de la consultora, con algunas prerrogativas que permitan mejorar la rentabilidad (ver figura 9)

Figura 9: Estado de resultados

Consultora Pymes					
Estado de resultados proyectado					
Valores expresados en USD					
	Estim Año 1	Estim Año 2	VAR. Var Abs	VAR. Var rel %	
OPERACIONES CONTINUADAS					
Ventas servicios	\$ 1.377.469	\$ 2.244.377	\$ 866.908	62,9%	
Impuesto a los ingresos brutos	\$ (48.211)	\$ (78.553)	\$ (30.342)	62,9%	
Costo de Ventas	\$ (624.260)	\$ (802.620)	\$ (178.360)	28,6%	
Total ventas	\$ 704.997	\$ 1.363.204	\$ 658.206	93,4%	
Margen Bruto	51%	61%	10%		
Gastos comercialización	\$ (86.640)	\$ (147.288)	\$ (60.648)	70,0%	
Gastos de Administración	\$ (50.400)	\$ (50.400)	\$ -	0,0%	
Depreciación Maq equipo	\$ (7.500)	\$ (7.500)	\$ -	0,0%	
Otros Gastos Operativos	\$ (25.200)	\$ (30.240)	\$ (5.040)	20,0%	
Ganancia operativa (EBIT)	\$ 535.257	\$ 1.304.056	\$ 768.798	143,6%	
Margen Operativo	39%	58%	19%		
Costos Financieros	\$ (80.400)	\$ (96.480)	\$ (16.080)	20,0%	
GANANCIA ANTES DE IMPUESTO	\$ 454.857	\$ 1.207.576	\$ 752.718	165%	
Gastos por Impuesto a las Ganancias	\$ (159.200)	\$ (422.652)	\$ (263.451)	165%	
GANANCIA NETA DEL EJERCICIO	\$ 295.657	\$ 784.924	\$ 489.267	165%	
Margen Neto	21%	35%	14%		

En base a las estimaciones presentadas, se puede observar que las ventas de servicio se distribuyen en dos subconceptos, ventas de servicios fijos y ventas de servicios variables. Los servicios fijos se realizan en función de la cantidad de empresas que se habían estimado oportunamente, las cuales se desagregan por variables como facturación y cantidad de empleados.

La facturación por servicios fijos totaliza 27k usd mensuales o 324k usd anuales (ver figura 10)

Figura 10: Facturación por servicios

Facturación USD			
	Facturación mensual cliente (pesos argentinos)		
Tamaño	Hasta 25M	26 hasta 50M	Más de 50M
Hasta 50	2.178	3.033	2.800
51 hasta 100	996	1.867	3.840
101 hasta 200	1.120	4.480	6.720
Total			27.033

La facturación variable se estimará anualmente dado un proyecto modelo con una facturación promedio y una cantidad estimada de proyectos anuales para el segundo año, lo que totalizará 1053k usd anuales (ver figura 11)

Figura 11: Modelo de Ingresos

Modelo de ingresos				
	Meses	USD/mes	USD	% s/total
Facturación fija	12	27.033	\$ 324.400	24%
Facturación variable			\$ 1.053.069	76%
Ventas totales			\$ 1.377.469	

En una primera instancia es viable notar que más de un 75% de la facturación estará representada por la facturación variable.

En cuanto al impuesto a los ingresos brutos, éste funciona como un impuesto variable, en este caso se aplica un 3,5% de la facturación y en Argentina depende de la legislación provincial.

En relación a los costos, el costo de ventas representará los salarios relacionados a los servicios prestado. Tal como está definido el modelo de negocios, será la suma de los salarios del personal abocado a servicios fijos y aquellos de los consultores abocados a servicios variables, mientras que, los costos o bandas salariales se establecen según información de mercado y en función de las descripciones brindadas anteriormente de cada perfil profesional (Ver figura 12)

Figura 12: Salarios servicios fijos

Salarios servicios fijos					
	Cant	Bruto mensual kUSD	Costo kUSD (inc CCSS)	Total kUSD (inc CCSS)	Total anual kUSD
Gerente general	1	5,2	7,3	7,3	94,6
Gerente operaciones	1	3,8	5,3	5,3	69,2
Jefe Admin	1	3,1	4,3	4,3	56,4
Analistas	3	2,5	3,5	10,5	136,5
Total			20,4	27,4	356,7

Fuente: Fowler, N, E. (3ra edición). (2002). Análisis de Estados Contables. La Ley. https://jalfaroman.files.wordpress.com/2010/06/fowler-newton-analisis_de_estados_contabl.pdf

El costo anual se estima en función de los 13 sueldos (incluyendo Sueldo Anual Complementario). En relación con los servicios variables, serán asignados en este caso sueldos de los consultores que realizarán los proyectos de Alto Valor Agregado (ver figura 13)

Figura 13: Salarios servicios variables

Salarios servicios variables					
	Cant	Bruto mensual kUSD	Costo kUSD (inc CCSS)	Total kUSD (inc CCSS)	Total anual kUSD
Consultores					
Consultor Sr	2	3,1	4,3	8,7	112,8
Consultor Ssr	2	2,9	4,1	8,1	105,6
Consultor Jr	1	2,7	3,8	3,8	49,1
Total			12,2	20,6	267,5

Fuente: Fowler, N, E. (3ra edición). (2002). Análisis de Estados Contables. La Ley. https://jalfaroman.files.wordpress.com/2010/06/fowler-newton-analisis_de_estados_contabl.pdf

Sobre la estructura de costo salarial total, es factible afirmar que un 57% está asociado a la estructura de servicios fijos y el restante 43% asociado a servicios variables (ver figura 14).

Figura 14: Estructura de costos salarial

Sueldos servicios fijos	356,7	57%
Sueldos servicios variables	267,5	43%
Total	624,3	

Fuente: Fowler, N, E. (3ra edición). (2002). Análisis de Estados Contables. La Ley.
https://jalfaroman.files.wordpress.com/2010/06/fowler-newton-analisis_de_estados_contabl.pdf

Relación entre ingresos y costos fijos en salarios. Este punto es uno de los principales beneficios de la consultora, el cual indica que los costos fijos (en salarios) serán cubiertos mayormente por ingresos fijos. Esto permitirá trabajar de manera consolidada en la obtención de proyectos de alto valor agregado que permitan crecer la facturación y, específicamente la rentabilidad, de manera sostenida. (ver figura 15).

Figura 15: Relación entre ingresos y costos fijos en salarios

Ingresos fijos anuales kUSD	324,4
Costos fijos anuales kUSD	356,7
Porcentaje de cobertura	91%

De un breve análisis de los indicadores principales, se desprende que un aumento en un 63% en la facturación con un aumento menor del costo de ventas, es decir, el costo salarial, de un 29%, genera un aumento en el margen bruto en un 10%, pasando del 51% al 61%.

Conformación de gastos y margen operativo. Los gastos se clasificarán en cuatro categorías:

- Gastos de comercialización: para los cuales se prevé un crecimiento interanual del 70% dado un incremento en gastos de publicidad principalmente.
- Gastos de administración: se prevén estables entre ambos años.

- Depreciación: también se prevé estable dado que la cantidad de equipos electrónicos no debería variar entre un año y otro.
- Otros gastos operativos: se prevé un aumento del 20% correlacionado al aumento de la actividad.

Este comportamiento de los ingresos y gastos genera un aumento de la ganancia operativa del 143%, lo que repercute en un aumento del margen operativo (ganancia operativa sobre ventas) del 19%, pasando del 39% en el año 1 a 58% en el año 2.

Con respecto al apartado de costos financieros se prevé un aumento, dada la actividad creciente y la alta probabilidad de tomar más crédito. Por otro lado, cabe destacar que el impuesto a las ganancias se mantendría en el mismo porcentaje.

Resultado de combinación de ingresos y gastos. La combinación de efectos (aumento de la facturación mayor al incremento de costos) implicaría un aumento del margen neto del 21% a 35%, lo que representa un incremento en la rentabilidad muy saludable para el futuro del proyecto. De esta manera, los integrantes de la consultora tendrán una guía numérica para realizar la gestión de los ingresos y gastos (ver figura 16).

Figura 16: Tablero de comando de seguimiento de resultados, mes de marzo.

Tablero de control de resultados											
	Estim Año 1 total	Presupuesto				Real				Presup vs real	
		Ene año 1	Feb año 1	Mar año 1	Acum año 1	Ene año 1	Feb año 1	Mar año 1	Acum año 1	Status Mar año 1	Status acumulado
Ventas servicios	\$ 1.377.469	114789	114789	114789	344367	137747	110198	82648	330593	Desvío	Desvío
Impuesto a los ingresos brutos	\$ (48.211)	-4018	-4018	-4018	-12053	-3857	-3375	-5785	-13017	Desvío	Desvío
Costo de Ventas	\$ (624.260)	-52022	-52022	-52022	-156065	-49941	-31213	-37456	-118609	Ok Presup	Ok Presup
Total ventas	\$ 704.997	58750	58750	58750	176249	83949	75610	39407	198966	Desvío	Ok Presup
Margen Bruto	51%	51%	51%	51%	51%	61%	69%	48%	60%	Desvío	Ok Presup
Gastos comercialización	\$ (86.640)	-7220	-7220	-7220	-21660	-6931	-7798	-6065	-20794	Ok Presup	Ok Presup
Gastos de Administración	\$ (50.400)	-4200	-4200	-4200	-12600	-4536	-5544	-2520	-12600	Ok Presup	Desvío
Depreciación Maq equipo	\$ (7.500)	-625	-625	-625	-1875	-625	-625	-625	-1875	Ok Presup	Ok Presup
Otros Gastos Operativos	\$ (25.200)	-2100	-2100	-2100	-6300	-5544	-4284	-4536	-14364	Desvío	Desvío
Ganancia operativa (EBIT)	\$ 535.257	44605	44605	44605	133814	66313	57359	25661	149333	Desvío	Ok Presup
Margen Operativo	39%	39%	39%	39%	39%	48%	52%	31%	45%	Desvío	Ok Presup
Costos Financieros	\$ (80.400)	-6700	-6700	-6700	-20100	-10452	-13668	-12864	-36984	Desvío	Desvío
GANANCIA ANTES DE IMPUESTO	\$ 454.857	37905	37905	37905	113714	55861	43691	12797	112349	Desvío	Desvío
Gastos por Imp. a las Ganancias	\$ (159.200)	-13267	-13267	-13267	-39800	-19551	-15292	-4479	-39322	Ok Presup	Ok Presup
GANANCIA NETA DEL EJERCICIO	\$ 295.657	24638	24638	24638	73914	36310	28399	8318	73027	Desvío	Desvío
Margen Neto	21%	21%	21%	21%	21%	26%	26%	10%	22%	Desvío	Ok Presup

De esta manera se podrá monitorear el desempeño de cada línea de ingresos y gastos y así gestionar los planes de acción para corregir cada concepto. Con este Tablero de Comando se podrá conocer el estatus para determinado mes y para el año acumulado, pero sin tener más información sobre la brecha entre el valor real y el presupuestado. A su vez, con un mapa de calor, se podrá identificar visualmente la magnitud de ellos desvíos en comparativa con lo presupuestado (ver figura 17).

Figura 17: Tablero de control de resultados – mapa de calor

Tablero de control de resultados - Mapa de calor											
	Estim Año 1 total	Presupuesto				Real				Presup vs real	
		Ene año 1	Feb año 1	Mar año 1	Acum año 1	Ene año 1	Feb año 1	Mar año 1	Acum año 1	Status Mar año 1	Status acumulado
Ventas servicios	\$ 1.377.469	114789	114789	114789	344367	137747	110198	82648	330593	72%	96%
Impuesto a los ingresos brutos	\$ (48.211)	-4018	-4018	-4018	-12053	-3857	-3375	-5785	-13017	144%	108%
Costo de Ventas	\$ (624.260)	-52022	-52022	-52022	-156065	-49941	-31213	-37456	-118609	72%	76%
Total ventas	\$ 704.997	58750	58750	58750	176249	83949	75610	39407	198966	67%	113%
Margen Bruto	51%	51%	51%	51%	51%	61%	69%	48%	60%	93%	118%
Gastos comercialización	\$ (86.640)	-7220	-7220	-7220	-21660	-6931	-7798	-6065	-20794	84%	96%
Gastos de Administración	\$ (50.400)	-4200	-4200	-4200	-12600	-4536	-5544	-2520	-12600	60%	100%
Depreciación Maq equipo	\$ (7.500)	-625	-625	-625	-1875	-625	-625	-625	-1875	100%	100%
Otros Gastos Operativos	\$ (25.200)	-2100	-2100	-2100	-6300	-5544	-4284	-4536	-14364	216%	228%
Ganancia operativa (EBIT)	\$ 535.257	44605	44605	44605	133814	66313	57359	25661	149333	58%	112%
Margen Operativo	39%	39%	39%	39%	39%	48%	52%	31%	45%	80%	116%
Costos Financieros	\$ (80.400)	-6700	-6700	-6700	-20100	-10452	-13668	-12864	-36984	192%	184%
GANANCIA ANTES DE IMPUESTO	\$ 454.857	37905	37905	37905	113714	55861	43691	12797	112349	34%	99%
Gastos por Imp. a las Ganancias	\$ (159.200)	-13267	-13267	-13267	-39800	-19551	-15292	-4479	-39322	34%	99%
GANANCIA NETA DEL EJERCICIO	\$ 295.657	24638	24638	24638	73914	36310	28399	8318	73027	34%	99%
Margen Neto	21%	21%	21%	21%	21%	26%	26%	10%	22%	47%	103%

Bibliografía

- Bartesaghi, I, Weck, W (2022). Los efectos de la digitalización, inteligencia artificial, big data e industria 4.0 en el trabajo de las PyMEs en Latinoamérica. Programa Regional Alianzas para la Democracia y el Desarrollo con Latino América (ADELA). <https://dialogopolitico.org/wp-content/uploads/2022/06/LAS-PYMES-EN-LATINOAMERICA.pdf>
- Comisión Económica para América Latina (1983). *Servicios de consultoría en la Argentina: la oferta local y la experiencia exportadora; versión preliminar*. Naciones Unidas: Buenos Aires. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/806441a8-ae57-40eb-b8ff-e2ba952899d2/content>
- Culshaw, F. (2017). *Hay nuevos desafíos en todos los campos de la consultoría*. Mercado. Disponible en: <https://mercado.com.ar/para-entender/hay-nuevos-desafios-en-todos-los-campos-de-la-consultoria/>
- Dini, M y Stumpo, G (2020.), “Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/ Rev.1), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.
- Empresarios Nacionales para el Desarrollo Argentino. (Enero a Marzo 2022). *Encuestas de expectativas económicas*. <https://enac.org.ar/download/multimedia.archivo.8915dcaeec2de13.454e414320454545323032325431202d207265706f72746520746f646f7320462e706466.pdf>
- Fowler, N, E. (3ra edición). (2002). *Análisis de Estados Contables*. La Ley. <https://jalfaroman.files.wordpress.com/2010/06/fowler-newton-analisis-de-estados-contabl.pdf>

- Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (1996). *Las pequeñas y medianas empresas en la Argentina*. Disponible en: <http://www.fiel.org/publicaciones/Libros/pyme.pdf>
- Güereña L, Maestre P. (2017). *Barreras de las PyMes. Propuestas para superarlas. Estudio comparado de las PyMes del Alto Valle de Río Negro y las de Neuquén Capital*. XL Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Disponible en: <https://iapuco.org.ar/wp-content/uploads/2019/09/mendoza-2017-11.pdf>
- Infoleg. (15 de marzo de 1995). *Ley 24.467*. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/norma.htm>
- Infoleg (16 de agosto de 2000). *Ley 25.300*. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64244/norma.htm>
- Kahale, C. A. (27 de junio de 2022). *Día Internacional de las pymes: qué significan para la economía nacional y cuanto trabajo generan*. Diario Perfil. <https://www.perfil.com/noticias/economia/Dia-internacional-de-las-pymes-que-significan-economia-nacional-que-trabajo-generan.phtml>
- Kobal, et al. (2023). Mercado de consultoría en Argentina: concepción y desarrollo. *Scientia Generalis* (4,2) (108-127). DOI: 10.22289/sg.V4N2A9. Disponible en: <https://scienciageneralis.com.br/index.php/SG/article/view/498/387>
- Kotler, P., Armstrong, G. (11edición). (2013). *Fundamentos del Marketing*. Pearson. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Kubr M. (3ra edición). (1997). *La consultoría de Empresas*. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra.

- Martínez, S. (2013). *Gestión de Recursos Humanos en Pymes: Cómo hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización*. Universidad Blas Pascal. <https://duplicado.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2013/12/652013ME-Gesti%C3%B3n-de-Recursos-Humanos-en-Pymes.pdf>
- Ministerio de Economía. (Febrero 2024). *¿Qué es una MyPyme?*. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>
- Quecedo, R y Castaño, C (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica (14)*, 1-39. <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>
- Velázquez, A (s.f.). *¿Qué es la investigación exploratoria?*. Question Pro. (27 de febrero de 2024). Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-exploratoria/>
- Zalazar, M. (04 de febrero de 2024). *Solo una de cada cuatro empresas en la Argentina encuentra los trabajadores con la formación y experiencia que necesita*. Infobae. <https://www.infobae.com/economia/2024/02/04/solo-una-de-cada-cuatro-empresas-en-la-argentina-encuentra-los-trabajadores-con-la-formacion-y-experiencia-que-necesita/>

Anexos

Anexo I - Encuesta Para Titulares De Empresas Sobre Adopción De Consultoría Profesional

Introducción/ Diagnóstico	1	Nombre, edad, profesión, función en la empresa
	2	¿Cuándo y cómo se fundó la empresa?
	3	¿La empresa mantiene el mismo rubro que cuando fue fundada?
	4	¿Cómo es la composición accionaria de la empresa?
	5	¿Cuántos empleados posee la empresa y con qué antigüedad promedio?
	6	¿Cuántos competidores directos posee por rubro?
	7	¿Cómo funciona la estructura jerárquica de la empresa? Gerencia, jefatura, supervisión.
	8	¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en cuanto a contrataciones de personal, desvinculaciones?
	9	¿Cómo funciona dicho proceso en cuanto a las contrataciones de servicios?
	10	¿Existe un plan de crecimiento formal (escrito) de la empresa a mediano/largo plazo?
	11	¿Existe un plan de ventas a mediano/largo plazo?
	12	¿Conoce aproximadamente en qué gastos desembolsa el dinero la empresa?
	13	En cuanto a la situación de la empresa, ¿cómo podría definirla actualmente? A punto de cerrar/En declive/Estable/En crecimiento/En franca expansión
	14	En relación a las ventas (ajustadas por inflación), ¿qué perspectiva posee para los próximos 12 meses? Reducir ventas/Ventas estables/Aumentar ventas
	15	¿Qué planes posee en cuanto a contratación de personal para los próximos 12 meses? Planeo reducir personal/Planeo estabilidad/Planeo incrementar personal
Servicios actuales	1	¿Conoce en detalle los servicios de liquidación de nómina de su empresa?
	2	¿Está satisfecho con los mismos?
	3	¿Conoce en detalle los servicios de liquidación de impuestos de su empresa?
	4	¿Está satisfecho con los mismos?
	5	¿Conoce el costo mensual que estos servicios implican?
	6	¿Posee la empresa un servicio de búsquedas laborales frecuente?
	7	¿Está satisfecho con los mismos?
	8	¿Hace cuanto mantiene los proveedores de estos servicios?
	9	Considera que los servicios anteriores agregan valor con respecto a su costo mensual?
	10	¿Qué otros servicios de asesoría tiene contratada? (legal/financiera)
	11	¿Conoce en detalle los costos asociados?
	12	¿Ha pensado en cambiar algún proveedor de estos servicios en el último año?
Servicios ofrecidos	1	En cuanto a liquidación de sueldos, ¿qué aspectos considera más importantes? Precisión/Anticipación/Explicación de las normas legales
	2	En cuanto a liquidación de impuestos, ¿qué aspectos considera más importantes? Precisión/Anticipación/Soporte ante inspecciones/Explicación de las normas legales
	3	¿Ha pensado en contratar asesoría sobre posibilidades de inversión? En caso afirmativo, ¿en qué rubros? Maquinarias o instalaciones/ capital de trabajo/ inversión de fondos excedentes
	4	¿Ha pensado en contratar asesoría sobre aspectos comerciales? En caso afirmativo, ¿en qué rubros? Incremento en fuerza de ventas/plan de marketing
	5	¿Le resulta interesante un modelo mixto de asesoría con una tarifa flat para servicios de liquidación y un valor diferencial para consultoría?
	6	En cuál de estos servicios le resultaría más atractivo contratar? Comercial y marketing/Costos y abastecimiento/Inversiones/Estrategia/Recursos Humanos/Otros
	7	¿Cuál considera que es la principal razón en el caso de que no haya contratado alguna de estas consultorías? No conoce empresas/Falta de fondos/No lo necesita/No lo ve como una buena inversión/otros
	8	¿Está al tanto sobre si la competencia contrata este tipo de consultoría?
Modelo de negocios	1	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por cada uno de los servicios fijos? (impuestos/sueldos) Hasta \$20000/hasta \$50000/Más de \$50000
	2	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los servicios variables? Valores por Hora Hasta \$4000/Hasta \$7000/Más de \$7000
	3	¿Qué tipo de descuento en el valor variable considera apropiado en caso de que esté pagando el abono fijo? 10%/15%/Hasta 25%/Más de 25%
	4	¿En qué grado considera que este tipo de asesoría agregaría valor y permitiría el crecimiento de su empresa? No agregaría valor/Agregaría algo de valor/Agregaría mucho valor
	5	¿Le gustaría ser contactado una vez la empresa esté en marcha?

Anexo II – Mapa Cordón Industrial Rosario Norte



Fuente:

https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/228474/1196563/version/2/file/Cordon+Industrial_Norte.pdf

Anexo III – Formulario de Entrevista

- 1) Nombre completo, empresa y función que desempeña
- 2) Actividad de la empresa, antigüedad, industria que abastece.
- 3) ¿Puede profundizar sobre qué asesorías profesionales recibe relativas al giro del negocio?
- 4) ¿Tiene la empresa algún plan de crecimiento a mediano/largo plazo?
- 5) ¿Cómo caracterizaría a su empresa y qué opinión general tiene sobre el resto de las PYMES del país?
- 6) ¿Conoce algo sobre el mercado de consultoría? ¿Conoce alguna consultora que se especialice en PYMES?
- 7) ¿Le resulta atractiva la propuesta de la consultora? ¿la consideraría para avanzar?

Anexo IV – Ley 24.467

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Ley 24.467

Disposiciones Generales. Objeto. Definición de PYMES. Instrumentos. Autoridad de aplicación. De forma. Sociedades de Garantía recíproca. Características y constitución. Capital Social, fondo de riesgo y beneficios. Organos sociales. Fusión, escisión y disolución. Contrato, garantía y contragarantía. Efectos del contrato entre la Sociedad de Garantía Recíproca y el acreedor. Efectos entre la Sociedad de Garantía Recíproca y los socios. Extinción del contrato de garantía recíproca. Beneficios Impositivos y Banco Central. Autoridad de aplicación. Disposiciones finales. Relaciones de Trabajo. Definición de pequeña empresa. Registro Unico de Personal. Modalidades de contratación. Disponibilidad colectiva. Movilidad interna. Preaviso. Formación profesional. Mantenimiento y regulación de empleo. Negociación colectiva. Salud y seguridad en el trabajo. Seguimiento y aplicación.

Sancionada: Marzo 15 de 1995.

Promulgada: Marzo 23 de 1995.

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc., sancionan con fuerza de Ley:

TITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Sección I

Objeto

ARTICULO 1° — La presente ley tiene por objeto promover el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas impulsando para ello políticas de alcance general a través de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y la consolidación de los ya existentes.

Sección II

Definición de PYMES

ARTICULO 2° — Encomiéndase a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas PYMES, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada región del país, y los diversos sectores de la economía en que se desempeñan sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 83.

Sección III

Instrumentos

ARTICULO 3° — Se facilitará el acceso de la pequeña y mediana empresa al crédito estableciéndose entre otras facilidades bonificaciones de la tasa de interés, ya sea mediante la creación de nuevos instrumentos o a través de la continuidad de los ya existentes.

Mediante esos instrumentos se favorecerá con una bonificación especial a las PYMES nuevas o en funcionamiento localizadas en los ámbitos geográficos que reúnan alguna de las siguientes características:

- a) Regiones en las que se registren tasas de crecimiento del PBI inferiores a la media nacional;
- b) Regiones en las que se registren tasas de desempleo superiores a la media nacional.

ARTICULO 4° — La bonificación a la que se refiere el artículo anterior, será solventada por el Estado nacional y estará especialmente destinada a:

- a) Créditos para la adquisición de bienes de capital propios de la actividad de la empresa;
- b) Créditos para la constitución de capital de trabajo;
- c) Créditos para la reconversión y aumento de la productividad debiendo además contemplar amplios plazos de amortización, tasas comparables a las más bajas de plaza y períodos de gracia según el retorno de la inversión previsto;
- d) Créditos para la actualización y modernización tecnológica, de procedimientos administrativos, gerenciales organizativos y comerciales y contratación de servicios de consultoría, etcétera;
- e) Créditos para financiar y prefinanciar las exportaciones de los bienes producidos por las PYMES.

ARTICULO 5° — La bonificación a que se refiere los artículos 3° y 4° y el fondo a que se refiere el artículo 6° se atenderá con los créditos que anualmente se establezcan en el Presupuesto General de la Administración Nacional.

ARTICULO 6° — A los efectos de cumplimentar lo dispuesto en los artículos 13, 15 y 16 de la presente ley, el Estado nacional a través de la autoridad de aplicación creará un fondo de garantía cuyo objeto específico será facilitar el acceso al crédito a las empresas comprendidas en los programas a los que se refieren los citados artículos.

ARTICULO 7° — El Banco de la Nación Argentina y el Banco de Inversión y Comercio Exterior instrumentarán líneas especiales para la financiación de las pequeñas y medianas empresas.

Para tal fin, recurrirán especialmente a la utilización de fondos provenientes de instituciones multilaterales de crédito o de otras fuentes de origen externo.

En ningún caso las condiciones de estos créditos podrán resultar menos ventajosas para las pequeñas y medianas empresas que las que rijan para los que con igual destino, se detallan en el artículo 4° de la presente.

ARTICULO 8° — El Poder Ejecutivo nacional estimulará a través de los diversos medios a su alcance la constitución en el ámbito privado de sociedades conocidas como calificadoras de riesgo, especializadas en evaluar el desempeño, la solidez y el riesgo crediticio de las pequeñas y medianas empresas con el objeto de facilitar su operatoria financiera y comercial.

ARTICULO 9° — Con el fin de facilitar el acceso de las pequeñas y medianas empresas a la utilización de los múltiples recursos que ofrece el mercado de capitales tales como la emisión de obligaciones negociables, el Poder Ejecutivo Nacional, a través de los organismos pertinentes dictara las normas que resulten necesarias para agilizar y simplificar ese acceso y las conducentes a disminuir en todo lo posible los costos implícitos en esas operatorias.

ARTICULO 10° — Los bancos oficiales pondrán en juego todos los mecanismos a su alcance para potenciar la capacidad de mercado de capitales de concurrir en apoyo de las pequeñas y medianas empresas con instrumentos financieros genuinos, transparentes y eficaces; entre otros, la emisión de Cédulas Hipotecarias.

ARTICULO 11. — Déjase establecido que los fondos provenientes de la liquidación de la Corporación para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (COPYME), originados en las disposiciones de los artículos 2° de la ley 21.542 y 11 de la ley 23.020, serán destinados durante el año fiscal 1995 a atender los gastos que demanden la implementación de los nuevos instrumentos creados en virtud de la presente o la ampliación de los ya existentes.

ARTICULO 12. — Créase un Sistema Unico Integrado de información y Asesoramiento para las Pequeñas y Medianas Empresas. Al mismo se incorporarán todas las áreas del sector público, las que deberán aportar toda la información de que dispongan y que, a juicio de la autoridad de aplicación, resulte de interés para el accionar de las PYMES. Se invitará al sector privado a realizar al Sistema Unico Integrado los aportes de información de sus respectivas áreas que estime convenientes.

Asimismo, la autoridad de aplicación tomará los recaudos necesarios con el fin de asegurar la adecuada cobertura de todo el territorio nacional y que el asesoramiento y la información sean integrales, atendiendo a cuestiones tan diversas como las tecnologías, las organizativas, las contables, las financieras, las comerciales, las de mercado y a todo otro aspecto esencial para aumentar la productividad de las PYMES.

ARTICULO 13. — Con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo anterior, sin perjuicio de las incitativas que pudieran engendrarse como consecuencia de las disposiciones de la presente, el Estado nacional, con la concurrencia de los estados provinciales cuando así corresponda fortalecerá y coordinará el accionar de los organismos y programas ya existentes - Centro de Información y Estadística Industrial y sus Centros de Información PYMES (CIPS), Fundaciones Exportar e Invertir, Ventanillas Pyme, Programa Cambio Rural y Sistema de Fortalecimiento de las Estructuras de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas.

ARTICULO 14. — Con idéntico propósito encomiéndase al Poder Ejecutivo nacional a movilizar, racionalizar y fortalecer tanto los cursos de acción como los recursos de los Institutos Nacionales de Tecnología agropecuaria (INTA) de Tecnología Industrial (INTI) y de Tecnología Minera (INTEMIN) y de los restantes centros e institutos de investigación y de capacitación y formación de recursos humanos bajo su dependencia, cuyas actividades guarden relación con el accionar de las PYMES.

ARTICULO 15. — Consolidar y extender los polos productivos en el interior del país para facilitar la convergencia de esfuerzos entre instituciones públicas, privadas y empresas, de manera de mejorar la competitividad de las PYMES ubicadas en las economías regionales y sus posibilidades de inserción en el mercado internacional.

ARTICULO 16. — El Estado nacional priorizará la profundización, ampliación y difusión del Programa de Desarrollo de Proveedores de manera de tender a optimizar la vinculación entre las empresas PYMES proveedoras y las grandes empresas.

ARTICULO 17. — El Estado nacional tomará los recaudos necesarios para que el Programa al que se refiere el artículo anterior incorpore paulatinamente a sus propios proveedores PYMES.

ARTICULO 18. — Encomiéndase al Poder Ejecutivo nacional diseñar y poner en práctica medidas que incentiven y contribuyan a que las pequeñas y medianas empresas produzcan dentro de los más altos estándares internacionales de calidad.

Entre otras, propiciará su incorporación progresiva al Sistema Nacional de Certificación de Calidad estableciendo, por la vía reglamentaria, plazos adecuados pero ciertos para la

incorporación de sus proveedores PYMES al mismo y a su vez invitando a los estados provinciales a adoptar medidas similares.

ARTICULO 19. — La autoridad de aplicación promoverá la formación de Consorcios de empresas PYMES con particular énfasis en aquellos vinculados con la exportación, de forma tal de orientarlos hacia el aprovechamiento de las ventajas de localización adecuada, economías de escala, masa crítica de oferta, etcétera, que caracteriza a este tipo de asociaciones.

La erogación que demande el cumplimiento del presente artículo se atenderá con los créditos que anualmente se establezcan en el Presupuesto General de la Administración Nacional.

ARTICULO 20. — Se establecerán, a través de los organismos competentes políticas específicas de apoyo a la internacionalización comercial de las PYMES, con particular acento en su proceso de inserción en los mercados de la región.

ARTICULO 21. — Se diseñarán y desarrollarán instrumentos que induzcan y faciliten el proceso de especialización de las empresas pequeñas y medianas, de forma tal de incrementar su competitividad y, en consecuencia, su acceso a los mercados externos a partir del Mercosur.

Se deberán privilegiar aquellas herramientas que potencien la proyección exportadora de las PYMES, esto es el diseño, la calidad y la promoción del producto, la financiación de las exportaciones, etcétera.

ARTICULO 22. — El Poder Ejecutivo nacional, a través del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, con el concurso de las áreas de gobierno que resulten pertinentes desarrollará un Programa Nacional de Capacitación de los cuadros empresarios y gerenciales de las pequeñas y medianas empresas.

El mismo tendrá como principales objetivos mejorar la capacidad de gerenciamiento y el conocimiento de los mercados, inducir conductas que den adecuadas respuestas frente a la constante evolución de los mismos y estimulen un crecimiento sostenido de la productividad de las PYMES.

Con el objeto de adecuar los contenidos de la capacitación a las necesidades concretas de los empresarios PYMES se estimulará la participación y el asesoramiento de las entidades gremiales empresarias en el citado Programa Nacional de Capacitación.

El Programa Nacional de Capacitación se desarrollará en forma descentralizada a través de convenios con las provincias, las municipalidades y las universidades.

ARTICULO 23. — El Estado nacional continuará instrumentando y desarrollando herramientas crediticias y de capacitación específicamente destinadas a las microempresas.

ARTICULO 24. — Arbitrar los medios que promuevan la reconversión de las PYMES en consonancia con la preservación del medio ambiente y los estándares internacionales que rijan en la materia, estimulando la utilización de tecnologías limpias compatibles con un desarrollo sostenible.

ARTICULO 25. — La autoridad de aplicación queda facultada para entender y proponer toda modificación a procedimientos administrativos previstos en cualquier norma legal, siempre que por ese medio se logren para la Pyme efectivas reducciones de los tiempos y costos de gestión.

ARTICULO 26. — Facúltase a la autoridad de aplicación para fijar políticas y dictar normas de lealtad comercial y defensa de la competencia con aplicación específica a las relaciones de las PYMES con las grandes empresas sean estas sus clientes o proveedores, las que deberán

prever la intervención del organismo competente en casos de atraso injustificado o descuentos indebidos en pagos, ya fuere por provisión de bienes o contratación de servicios.

ARTICULO 27. — La autoridad de aplicación creará un Registro de Empresas PYMES por rama de actividad, el que tendrá como finalidad contar con información actualizada sobre la composición y características de los diversos sectores PYMES, que permita el diseño de políticas e instrumentos adecuados para el apoyo a estas empresas.

ARTICULO 28. — El Poder Ejecutivo nacional elevará todos los años al Honorable Congreso de la Nación en la ley de Presupuesto, una propuesta donde se prevea un porcentaje mínimo de las compras del Estado nacional, las que, siempre y cuando exista oferta adecuada habrán de ser contratadas con pequeñas y medianas empresas.

ARTICULO 29. — Al solo efecto de atender a lo dispuesto en el artículo 11 de la presente ley, transfírense los fondos provenientes de la liquidación de la Corporación para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (COPYME) ley 21.542 y 23.020, a la autoridad de aplicación de la presente ley.

Sección IV

Autoridad de aplicación

ARTICULO 30. — El Poder Ejecutivo nacional establecerá la autoridad de aplicación correspondiente al presente título.

Invítase a los Gobiernos Provinciales y Municipales a adherir a las disposiciones del presente capítulo.

Sección V

De forma

ARTICULO 31. — Derógase la ley 23.020/82 y toda otra ley y/o norma en lo que se oponga a la presente.

TITULO II

SOCIEDADES DE GARANTIA RECIPROCA

Sección I

De las características y constitución

ARTICULO 32. — Caracterización. Créanse las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.) con el objeto de facilitar a las PYMES el acceso al crédito.

Las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.) se regirán por las disposiciones del presente título y supletoriamente la Ley de Sociedades en particular las normas relativas a las Sociedades anónimas.

ARTICULO 33. — Objeto. El objeto social principal de las sociedades de garantía recíproca será el otorgamiento de garantías a sus socios partícipes mediante la celebración de contratos regulados en la presente ley.

Podrán asimismo brindar asesoramiento técnico, económico y financiero a sus socios en forma directa o a través de terceros contratados a tal fin.

ARTICULO 34. — Límite operativo. Las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.) no podrán asignar a un mismo socio partícipe garantías superiores al cinco por ciento (5 %) del total garantizado por cada S.G.R. Tampoco podrán las S.G.R. asignar a obligaciones con el mismo acreedor más del veinte por ciento (20 %) del total garantizado.

ARTICULO 35. — Operaciones prohibidas. Las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.) no podrán conceder directamente ninguna clase de créditos a sus socios ni a terceros ni realizar actividades distintas a las de su objeto social.

ARTICULO 36. — Denominación. La denominación social deberá contener la indicación "Sociedades de Garantía Recíproca", su abreviatura o las siglas S.G.R.

ARTICULO 37. — Tipos de socios. La Sociedad de Garantía Recíproca estará constituida por socios partícipes y socios protectores.

Serán socios partícipes únicamente las pequeñas y medianas empresas, sean éstas personas físicas o jurídicas, que reúnan las condiciones generales que determine la autoridad de aplicación y suscriban acciones.

A los efectos de su constitución y durante los primeros cinco (5) años toda SGR habrá de contar con un mínimo de ciento veinte (120) socios partícipes. Autorízase a la autoridad de aplicación a modificar estos mínimos en función de las peculiaridades regionales.

Serán socios protectores todas aquellas personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que realicen aportes al capital social y al fondo de riesgo. La sociedad no podrá celebrar contratos de garantía recíproca con los socios protectores.

Es incompatible la condición de socio protector con la de socio partícipe.

ARTICULO 38. — Derechos de los socios partícipes. Los socios partícipes tendrán los siguientes derechos además de los que les corresponde según la ley 19.550 y sus modificaciones.

1. Recibir los servicios determinados en su objeto social cuando se cumplieren las condiciones exigidas para ello.
2. Solicitar el reembolso de las acciones en las condiciones que se establece en el artículo 47.

ARTICULO 39. — Derechos de los socios protectores. Los socios protectores tendrán los derechos que les corresponden según la ley 19.550 y sus modificaciones.

ARTICULO 40. — Exclusión de socios. El socio excluido sólo podrá exigir el reembolso de las acciones conforme al procedimiento y con las limitaciones establecidas en el artículo 47.

ARTICULO 41. — De la constitución. Las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R) se constituirán por acto único mediante instrumento público que deberá contener, además de los requisitos exigidos por La ley 19.550 y sus modificatorias, los siguientes:

1. Clave única de identificación tributaria de los socios partícipes y protectores fundadores.
2. Delimitación de la actividad o actividades económicas y ámbito geográfico que sirva para la determinación de quienes pueden ser socios partícipes en la sociedad.

3. Criterios a seguir para la admisión de nuevos socios partícipes y protectores y las condiciones a contemplar para la emisión de nuevas acciones.

4. Causas de exclusión de socios y trámites para su consagración.

5. Condiciones y procedimientos para ejercer el derecho de reembolso de las acciones por parte de los socios partícipes.

ARTICULO 42. — Autorización para su funcionamiento. Una vez inscripta la Sociedad en el Registro Público de Comercio de acuerdo con la normativa vigente la autorización para funcionar a las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) será otorgada por la autoridad de aplicación.

ARTICULO 43. — Revocación de la autorización para su funcionamiento. La autoridad de aplicación podrá revocar la autorización para funcionar a las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.) por sí o a sugerencia del Banco Central de la República Argentina, cuando no cumplan con los requisitos y/o las disposiciones establecidas en la presente ley.

ARTICULO 44. — Modificación de los estatutos. Será nula toda modificación a los estatutos de la sociedad que no cumpla con los siguientes requisitos:

1. Que el consejo de administración o los socios que realizan la propuesta formulen un informe por escrito justificando la necesidad de modificación de los estatutos.

2. En la convocatoria a asamblea general deberá detallarse claramente la modificación que se propone.

3. En la misma convocatoria se hará constar el derecho que corresponde a los socios de examinar en el domicilio legal el texto íntegro de la reforma propuesta y su justificación, pudiendo suplirse por la entrega o envío gratuito de dichos documentos, con acuse de recibo.

4. Se requerirá la aprobación de la propuesta de modificación por parte de la autoridad de aplicación.

5. Otorgada la autorización y aprobada en asamblea general, se procederá a la inscripción del mismo.

Sección II

Del capital social, fondo de riesgo y beneficios

ARTICULO 45. — Capital social. El capital social de las sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.) estará integrado por los aportes de los socios y representado por acciones ordinarias nominativas de igual valor y número de votos.

El capital social mínimo será fijado por vía reglamentaria. El capital social podrá variar sin requerir modificación del estatuto, entre dicha cifra y un máximo que represente el quíntuplo de la misma.

La participación de los socios protectores no podrá exceder del cuarenta y nueve por ciento (49 %) del capital social. La participación de cada socio partícipe no podrá superar el cinco por ciento (5 %) del mismo.

ARTICULO 46. — Fondo de riesgo. La Sociedad de Garantía Recíproca deberá constituir un fondo de riesgo que integrará su patrimonio.

Dicho fondo de riesgo estará constituido por:

1. Las asignaciones de los resultados de la sociedad aprobados por la Asamblea general.
2. Las donaciones, subvenciones u otras aportaciones que recibiere.
3. Los recuperos de las sumas que hubiese pagado la sociedad en el cumplimiento del contrato de garantía asumido a favor de sus socios.
4. El valor de las acciones no reembolsadas a los socios excluidos.
5. El rendimiento financiero que provenga de la inversión del propio fondo en las colocaciones en que fuera constituido.
6. El aporte de los socios protectores.

ARTICULO 47. — Derecho al reembolso de las acciones. Todo socio partícipe podrá exigir el reembolso de sus acciones ante el consejo de administración siempre y cuando haya cancelado totalmente los contratos de garantía recíproca que hubiera celebrado, y en tanto dicho reembolso no implique reducción del capital social mínimo y respete lo establecido en el artículo 37. Tampoco procederá cuando la Sociedad de Garantía Recíproca estuviera en trámite de fusión, escisión o disolución.

Para ello tendrá que solicitarlo con una antelación mínima de tres (3) meses salvo que los estatutos contemplen un plazo mayor que no podrá superar el de un (1) año. El monto a reembolsar no podrá exceder del valor de las acciones integradas. No deberán computarse a tales efectos de la determinación del mismo, las reservas de la sociedad sobre las que los socios no tienen derecho alguno. El socio reembolsado responderá hasta dicho monto por las deudas contraídas por la sociedad con anterioridad a la fecha en que se produjo el reintegro por un plazo de cinco (5) años cuando el patrimonio de la sociedad sea insuficiente para afrontar las mismas.

En caso que el reembolso de capital de socios partícipes altere la relación de participación relativa de datos y los socios protectores la S.G.R. les reembolsará a estos últimos la misma proporción del retiro de capital efectuado por los socios partícipes, a efectos de mantener inalterable la relación básica del cincuenta y uno por ciento (51 %) para socios partícipes y cuarenta y nueve por ciento (49 %) para socios protectores en la composición del capital social.

ARTICULO 48. — Privilegios. Las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.) tendrán privilegio ante todo otro acreedor sobre las acciones de sus socios en relación a las obligaciones derivadas de los contratos de garantía recíproca vigentes. Las acciones de los socios partícipes no pueden ser objeto de gravámenes reales.

ARTICULO 49. — Cesión de las acciones. Para la cesión se requerirá la autorización previa del consejo de administración y éste la concederá cuando los cesionarios acrediten reunir los requisitos establecidos en los estatutos y asuman las obligaciones que el cedente mantenga con la Sociedad de Garantía Recíproca.

ARTICULO 50. — Aporte de capital. Los aportes deberán ser integrados en efectivo, como mínimo en un cincuenta por ciento (50 %) al momento de la suscripción. El remanente deberá ser integrado, también en efectivo en el plazo máximo de un (1) año a contar de esa fecha. La integración total será condición necesaria para que el socio partícipe pueda contratar garantías recíprocas.

ARTICULO 51. — Aumento del capital social. El capital fijado por los estatutos podrá ser aumentado por decisión de la asamblea general ordinaria hasta el quintuplo de dicho monto. Cuando el incremento del capital social esté originado por la capitalización de utilidades, las acciones generadas por dicho incremento se distribuirán entre los socios en proporción a sus respectivas tenencias.

En caso de tratarse de emisión de nuevas acciones la integración de los aportes se realizará conforme a lo establecido en el artículo 50.

Todo aumento de capital que exceda el quíntuplo del fijado estatutariamente deberá contar con la aprobación de los dos tercios de los votos totales de la asamblea general extraordinaria.

ARTICULO 52. — Reducción del capital por pérdidas. Los socios deberán compensar con nuevos aportes cualquier pérdida que afecte el monto del capital fijado estatutariamente o que exceda del treinta y cinco por ciento (35 %) de las ampliaciones posteriores en las condiciones fijadas en el artículo 50.

ARTICULO 53. — Distribución de los beneficios. Serán considerados beneficios a distribuir las utilidades líquidas y realizadas obtenidas por la Sociedad en el desarrollo de la actividad que hace a su objeto social.

Dichos beneficios serán distribuidos de la siguiente forma:

1. Reserva legal: cinco por ciento (5 %) anual hasta completar el veinte por ciento (20 %) del capital social.

2. El resto tendrá el siguiente tratamiento.

a) La parte correspondiente a los socios protectores podrá ser abonada en efectivo, como retribución al capital aportado.

b) La parte correspondiente a los socios partícipes se destinará al fondo de riesgo en un cincuenta por ciento (50 %), pudiendo repartirse el resto entre la totalidad de dichos socios.

En todos los casos en que proceda la distribución de los beneficios en efectivo a que se refiere este artículo, tanto los socios protectores como los socios partícipes deberán, para tener derecho a percibirlo, haber integrado la totalidad del capital social suscrito y no encontrarse por ningún motivo, en mora con la sociedad.

Sección III

De los órganos sociales

ARTICULO 54. — Organos sociales. Los órganos sociales de las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.), serán la asamblea general, el consejo de administración y la sindicatura, y tendrán las atribuciones que establece la ley 19.550 para los órganos equivalentes de las sociedades anónimas salvo en lo que resulte modificado por esta ley.

ARTICULO 55. — De la asamblea general ordinaria. La asamblea general ordinaria estará integrada por todos los socios de la Sociedad de Garantía Recíproca y se reunirá por lo menos dos (2) veces al año o cuando dentro de los términos que disponga la presente ley, sea convocada por el consejo de administración.

Serán de su competencia los siguientes asuntos:

1. Fijar la política de inversión de los fondos sociales.

2. Aprobar el costo de las garantías, el mínimo de contra garantías que la S.G.R. habrá de requerir al socio partícipe y fijar el límite máximo de las eventuales bonificaciones que podrá conceder el Consejo de Administración.

ARTICULO 56. — De la asamblea general extraordinaria. Serán de competencia de la asamblea general extraordinaria todas aquellas cuestiones previstas en la ley 19.550 y sus modificatorias y que no estuvieran reservadas a la asamblea general ordinaria.

ARTICULO 57. — Convocatoria de las asambleas generales. La asamblea general ordinaria deberá ser convocada por el consejo de administración mediante anuncio publicado durante cinco (5) días en el Boletín Oficial y en uno de los diarios de mayor circulación de la zona o provincia en que tenga establecida su sede y domicilio la sociedad, con quince (15) días de anticipación como mínimo, a la fecha fijada para su celebración. En el anuncio deberá expresarse la fecha de la primera y segunda convocatoria, hora, lugar, orden del día y recaudos especiales exigidos por el estatuto para la concurrencia de los accionistas.

La asamblea general extraordinaria será convocada por el consejo de administración o cuando lo solicite un número de socios que representen como mínimo el diez por ciento (10 %) del capital social. En la convocatoria, deberá expresarse la fecha de la primera y segunda convocatoria, hora, lugar de reunión y el orden del día en el que deberán incluirse los asuntos solicitados por los socios convocantes y los recaudos especiales exigidos por el estatuto para la concurrencia de los accionistas. La convocatoria será publicada como mínimo con una antelación de TREINTA (30) días y durante CINCO (5) días en el Boletín Oficial y en uno de los diarios de mayor circulación de la zona o provincia en la que tenga establecida su sede y domicilio la sociedad.

ARTICULO 58. — Quórum y mayoría. Tratándose de la primera convocatoria, las asambleas generales quedarán constituidas con la presencia de más del cincuenta y uno por ciento (51 %) del total de los votos de la sociedad debiendo incluir dicho porcentaje como mínimo un veinte por ciento (20 %) de los votos que los socios partícipes tienen en la sociedad. En la segunda convocatoria, las asambleas generales serán válidas con la presencia de por lo menos treinta por ciento (30 %) de la totalidad de los votos de la sociedad, debiendo incluir dicho porcentaje como mínimo un quince por ciento (15 %) de los votos que los socios partícipes tienen en la sociedad.

Para decisión por asamblea de temas que involucren la modificación de los estatutos, la elección del consejo de administración, la fusión, escisión o disolución de la sociedad se requerirá una mayoría del sesenta por ciento (60 %) de los votos sobre la totalidad del capital social, debiendo incluir dicho porcentaje como mínimo un treinta por ciento (30 %) de los votos que los socios partícipes tienen en la Sociedad.

Para el resto de las decisiones se requerirá la mayoría simple de los votos presentes, salvo que los estatutos requieran otro tipo de mayoría. En todos los casos las mayorías deberán incluir como mínimo un quince por ciento (15 %) de los votos que los socios partícipes tienen en la Sociedad.

ARTICULO 59. — Representación en la asamblea. Cualquier socio podrá representar a otro de igual tipo en las asambleas generales mediante autorización por escrito para cada asamblea. Sin embargo, un mismo socio no podrá representar a más de diez (10) socios ni ostentar un número de votos superior al diez por ciento (10 %) del total.

ARTICULO 60. — Nulidad do voto. Será considerado nulo aquel voto emitido por un socio cuando el asunto tratado involucre una decisión que se refiera a la imposibilidad de que la Sociedad pueda hacer valer un derecho en contra de él o existiera entre ambos un interés contrapuesto o en competencia. Sin embargo, su presencia será considerada para el cálculo del quórum y de la mayoría.

ARTICULO 61. — Consejo de administración. El consejo de administración estará integrado por tres (3) personas de las cuales dos (2) representaran a los socios partícipes y una (1) representará a los socios protectores y tendrá por función principal la administración y representación de la sociedad.

El consejo de administración será presidido por uno de los dos representantes de los socios partícipes.

Los miembros del consejo de administración deberán ser previamente autorizados por la autoridad de aplicación para ejercer dichas funciones.

ARTICULO 62. — Competencia del consejo de administración. Será competencia del consejo de administración decidir sobre los siguientes asuntos:

1. El reembolso de las acciones existentes manteniendo los requisitos mínimos de solvencia.
2. Cuando las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) se hubiesen visto obligadas a pagar en virtud de la garantía otorgada a favor de un socio por incumplimiento de éste, el consejo de administración dispondrá la exclusión del socio. También podrá proceder de la misma forma cuando no se haya realizado la integración del capital de acuerdo con lo establecido en la presente ley y los estatutos sociales.
3. Decidir sobre la admisión de nuevos socios conforme a lo establecido en los estatutos de la sociedad ad referendum de la asamblea ordinaria.
4. Nombrar sus gerentes.
5. Fijar las normas con las que se regulará el funcionamiento del consejo de administración y realizar todos los actos necesarios para el logro del objeto social.
6. Proponer a la asamblea general ordinaria la cuantía máxima de garantías a otorgar durante el ejercicio.
- 7 Proponer a la asamblea el costo que los socios partícipes deberán oblar para acceder al otorgamiento de garantías.
8. Otorgar o denegar garantías y/o bonificaciones a los socios partícipes estableciendo en cada caso las condiciones especiales que tendrá que cumplir el socio para obtener la garantía y fijar las normas y procedimientos aplicables para las contragarantías a que se refiere el artículo 71.
9. Determinar las inversiones a realizar con el patrimonio de la sociedad en el marco de las pautas fijadas por la asamblea.
10. Autorizar las transmisiones de las acciones conforme a lo establecido en la presente ley.
11. Someter a la aprobación de la asamblea general ordinaria el balance general y estado de resultados y proponer la aplicación de los resultados del ejercicio.
12. Realizar cualesquiera otros actos y acuerdos que no están expresamente reservados a la asamblea por las disposiciones de la presente ley o los estatutos de la sociedad.

ARTICULO 63. — Sindicatura. Las Sociedades de Garantía Recíproca tendrán un órgano de fiscalización o sindicatura integrado por tres (3) síndicos designados por la asamblea general ordinaria.

ARTICULO 64. — Requisitos para ser síndicos. Para ser síndico se requerirá:

1. Ser abogado, licenciado en economía, licenciado en administración de empresas o contador público con título habilitante.

2. Tener domicilio especial en la misma jurisdicción de la Sociedad de Garantía Recíproca (SGR).

ARTICULO 65. — Atribuciones y deberes. Sin perjuicio de lo dispuesto por la ley 19.550 y sus modificatorias, son atribuciones y deberes de la sindicatura los siguientes:

1. Verificar en igual forma y periodicidad las inversiones, los contratos de garantía celebrados y el estado del capital social, las reservas y el fondo de riesgo.
2. Atender los requerimientos y aclaraciones que formule la autoridad de aplicación y el Banco Central de la República Argentina.

Sección IV

De la fusión, escisión y disolución

ARTICULO 66. — Fusión y escisión. Las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) sólo podrán fusionarse entre sí o escindirse en dos (2) o más sociedades de la misma naturaleza, previa aprobación de la asamblea general con las mayorías previstas en el artículo 58 de la presente ley y autorización de la autoridad de aplicación, con los requisitos previstos en esta ley para su constitución.

El canje de las acciones de la sociedad o sociedades originales por las correspondientes a la o las sociedades nuevas, se realizará sobre el valor patrimonial neto. Cuando de resultados de esta forma de cálculo quedaren pendientes fracciones de acciones no susceptibles de ser canjeadas, se abonará en efectivo el valor correspondiente salvo que existieran contratos de garantía recíproca vigentes en cuyo caso el pago se realizará una vez extinguidos los mismos.

ARTICULO 67. — Disolución. La disolución de una Sociedad de Garantía Recíproca se verificará, además de las causales fijadas por la ley 19.550 y sus modificatorias, por las siguientes:

1. Por la imposibilidad de absorber pérdidas que representen el total del fondo de riesgo, el total de la reserva legal y el cuarenta por ciento (40 %) del capital.
2. Por disminución del capital social a un monto menor al mínimo determinado por vía reglamentaria durante un período mayor a tres (3) meses.
3. Por revocación de la autorización acordada por la autoridad de aplicación.

Sección V

Del contrato, la garantía y la contragarantía

ARTICULO 68. — Contrato de garantía recíproca. Habrá contrato de garantía recíproca cuando una Sociedad de Garantía Recíproca constituida de acuerdo con las disposiciones de la presente ley se obligue accesoriamente por un socio partícipe que integra la misma y el acreedor de éste acepte la obligación accesoría.

El socio partícipe queda obligado frente a la S.G.R. por los pagos que esta afronte en cumplimiento de la garantía.

ARTICULO 69. — Objeto de la obligación principal. El contrato de garantía recíproca tendrá por objeto asegurar el cumplimiento de prestaciones dinerarias u otras prestaciones susceptibles de

apreciación dineraria asumidas por el socio partícipe para el desarrollo de su actividad económica u objeto social.

Dicho aseguramiento puede serlo por el total de la obligación principal o por menor importe.

ARTICULO 70. — Carácter de la garantía. Las garantías otorgadas conforme al artículo 68 serán en todos los casos por una suma fija y determinada, aunque el crédito de la obligación a la que acceda fuera futuro, incierto o indeterminado. El instrumento del contrato será título ejecutivo por el monto de la obligación principal, sus intereses y gastos, justificado conforme al procedimiento del artículo 793 del Código de Comercio y hasta el importe de la garantía. La garantía recíproca es irrevocable.

ARTICULO 71. — De la contragarantía. Las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) deberán requerir contragarantías por parte de los socios partícipes en respaldo de los contratos de garantías con ellos celebrados.

El socio partícipe tomador del contrato de garantía recíproca, deberá ofrecer a la S.G.R. algún tipo de contragarantía en respaldo de su operación.

ARTICULO 72. — Formas de contrato. El contrato de garantía recíproca es consensual. Se celebrará por escrito, pudiendo serlo por instrumento publico o privado con firmas certificadas por escribano público.

Sección VI

De los efectos del contrato entre la Sociedad de Garantía Recíproca y el acreedor

ARTICULO 73. — Solidaridad. La Sociedad de Garantía Recíproca responderá solidariamente por el monto de las garantías otorgadas con el deudor principal que afianza, sin derecho a los beneficios de división y excusión de bienes.

Sección VII

De los efectos entre la Sociedad de Garantía Recíproca y los socios

ARTICULO 74. — Efectos entre la Sociedad de Garantía Recíproca y el Socio. La Sociedad de Garantía Recíproca podrá trabar todo tipo de medidas cautelares contra los bienes del socio partícipe -deudor principal- en los siguientes casos:

- a) Cuando fuese intimado al pago;
- b) Si vencida la deuda el deudor no la abonara;
- c) Si disminuyen el patrimonio del deudor, o utilizare sus bienes para afianzar nuevas obligaciones sin consentimiento de la Sociedad de Garantía Recíproca;
- d) Si el deudor principal quisiera ausentarse del país y no dejare bienes suficientes y libres de todo gravamen para cancelar sus obligaciones;
- e) Cuando el deudor principal incumpliere obligaciones societarias respecto de la Sociedad de Garantía Recíproca;
- f) Cuando el deudor principal fuera una persona de existencia ideal y no diera cumplimiento a las obligaciones legales para su funcionamiento regular.

ARTICULO 75. — Quiebra del socio. Si el socio quiebra antes de cancelar la deuda garantizada, la Sociedad de Garantía Recíproca tiene derecho de ser admitida previamente en el pasivo de la masa concursada.

ARTICULO 76. — Subrogación de derechos. La Sociedad de Garantía Recíproca que cancela la deuda de sus socios sólo se subrogará en los derechos, acciones y privilegios del acreedor resarcido en la medida que fuera necesario para el recupero de los importes abonados.

ARTICULO 77. — Repetición. Si la Sociedad de Garantía Recíproca ha afianzado una obligación solidaria de varios socios, podrá repetir de cada uno de ellos el total de lo que hubiere pagado.

Sección VIII

De la extinción del contrato de garantía recíproca

ARTICULO 78. — Extinción del contrato de garantía recíproca. El contrato de garantía recíproca se extingue por:

- a) La extinción de la obligación principal;
- b) Modificación o novación de la obligación principal, sin intervención y consentimiento de la Sociedad de Garantía Recíproca;
- c) Las causas de extinción de las obligaciones en general y las obligaciones accesorias en particular.

Sección IX

Beneficios impositivos y Banco Central

ARTICULO 79. — Beneficios impositivos. Los contratos de garantía recíproca instituidos bajo este régimen, gozarán del siguiente tratamiento impositivo:

- a) Exención en el impuesto a las ganancias, ley 20.628 (t.o. 1986 y sus modificaciones) por las utilidades que generen;
- b) Exención en el impuesto al valor agregado, texto sustituido por la ley 23.349 y sus modificaciones, de toda la operatoria que se desarrolle con motivo de los mismos.

Los aportes de capital y los aportes al fondo de riesgo de los socios protectores y partícipes, serán deducibles de las utilidades imponibles para la determinación del Impuesto a las Ganancias en sus respectivas actividades.

ARTICULO 80. — Banco Central. En la esfera de su competencia, el Banco Central de la República Argentina dispondrá las medidas conducentes a promover la aceptación de las garantías concedidas por las sociedades de que trata el presente régimen por parte de las entidades financieras que integran el sistema institucionalizado, otorgándoles a las mismas carácter de garantías preferidas autoliquidables en tanto reúnan los requisitos necesarios.

Asimismo el Banco Central de la República Argentina ejercerá las funciones de superintendencia en lo atinente a vinculaciones de las (S.G.R.) con los bancos y demás entidades financieras.

Sección X

Autoridad de aplicación

ARTICULO 81. — La autoridad de aplicación correspondiente al presente título será la que designe el Poder Ejecutivo nacional, que también dictará las normas reglamentarias que fueran necesarias para su cumplimiento y para la fiscalización y supervisión de las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.). con excepción de lo dispuesto en el artículo 80.

Sección XI

Disposiciones finales

ARTICULO 82. — Ley 19.550. Todas aquellas cuestiones no consideradas específicamente en el Título II de la presente ley se regirán por la Ley de Sociedades Comerciales 19.550 y sus modificaciones.

TITULO III

RELACIONES DE TRABAJO

Sección I

Definición de pequeña empresa

ARTICULO 83. — El contrato de trabajo y las relaciones laborales en la pequeña empresa (P.E.) se regularán por el régimen especial de la presente ley.

A los efectos de este Capítulo, pequeña empresa es aquella que reúna las dos condiciones siguientes:

- a) Su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores.
- b) Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 104 de esta ley.

Para las empresas que a la fecha de vigencia de esta ley vinieran funcionando, el cómputo de trabajadores se realizará sobre el plantel existente al 1° de enero de 1995.

La negociación colectiva de ámbito superior al de empresa podrá modificar la condición referida al número de trabajadores definida en el segundo párrafo punto a) de este artículo.

Las pequeñas empresas que superen alguna o ambas condiciones anteriores podrán permanecer en el régimen especial de esta ley por un plazo de tres (3) años siempre y cuando no dupliquen el plantel o la facturación indicados en el párrafo segundo de este artículo

Sección II

Registro Unico de Personal

ARTICULO 84. — Las empresas comprendidas en el presente título podrán sustituir los libros y registros exigidos por las normas legales y convencionales vigentes por un registro denominando "Registro Unico de Personal".

ARTICULO 85. — En el Registro Unico de Personal se asentará la totalidad de los trabajadores, cualquiera sea su modalidad de contratación y será rubricado por la autoridad administrativa laboral competente.

ARTICULO 86. — En el Registro Unico de Personal quedarán unificados los libros, registros, planillas y demás elementos de contralor que se señalan a continuación:

- a) El libro especial del artículo 52 del Régimen de Contrato de Trabajo (L.C.T., t.o. 1976);
- b) La sección especial establecida en el artículo 13, apartado 1), del decreto 342/92;
- c) Los libros establecidos por la ley 12.713 y su decreto reglamentario 118.755/42 de trabajadores a domicilio;
- d) El libro especial del artículo 122 del Régimen Nacional de Trabajo Agrario de la ley 22.248;

ARTICULO 87. — En el Registro Unico de Personal se hará constar el nombre y apellido o razón social del empleador, su domicilio y N° de C.U.I.T., y además se consignarán los siguientes datos:

- a) Nombre y apellido del trabajador y su documento de identidad;
- b) Número de C.U.I.L.;
- c) Domicilio del trabajador;
- d) Estado civil e individualización de sus cargas de familia;
- e) Fecha de ingreso;
- f) Tarea a desempeñar;
- g) Modalidad de contratación;
- h) Lugar de trabajo;
- i) Forma de determinación de la remuneración asignada, monto y fecha de su pago;
- j) Régimen provisional por el que haya optado el trabajador y, en su caso, individualización de su Administradora de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (A.F.J.P.).
- k) Toda modificación que se opere respecto de los datos consignados precedentemente y, en su caso, la fecha de egreso.

La autoridad de aplicación establecerá un sistema simplificado de denuncia individualizada de personal a los organismos de seguridad Social.

ARTICULO 88. — El incumplimiento de las obligaciones registrales previstas en esta sección o en la ley 20.744 (t.o. 1976) podrá ser sancionado hasta con la exclusión del régimen de la presente ley, además de las penalidades establecidas en las leyes 18.694, 23.771 y 24.013.

La comprobación y el juzgamiento de las omisiones registrales citadas en el apartado anterior se realizará en todo el territorio del país conforme el procedimiento establecido en la ley 18.695 y sus modificatorias.

Sección III

Modalidades de contratación

ARTICULO 89. — Las pequeñas empresas podrán hacer uso de las modalidades de contratación promovidas, previstas en los artículos 43 a 65 de la Ley Nacional de Empleo 24.013, bajo las siguientes condiciones:

- a) No requerirán la previa habilitación por convenio colectivo de trabajo a que se refiere el artículo 30 de la Ley Nacional de Empleo.
- b) No se requerirá el registro de contrato previsto en el artículo 18 inciso b) y 31 de la Ley Nacional de Empleo.
- c) No regirá la indemnización prevista en el artículo 38 de la Ley Nacional de Empleo.

Sección IV

Disponibilidad colectiva

ARTICULO 90. — Los convenios colectivos de trabajo referidos a la pequeña empresa podrán modificar en cualquier sentido las formalidades, requisitos, aviso y oportunidad de goce de la licencia anual ordinaria.

No podrá ser materia de disponibilidad convencional lo dispuesto en el último párrafo del artículo 154 del Régimen de Contrato de Trabajo (L.C.T., texto ordenado 1976).

ARTICULO 91. — Los convenios colectivos de trabajo referidos a la pequeña empresa podrán disponer el fraccionamiento de los períodos de pago del sueldo anual complementario siempre que no excedan de tres (3) períodos en el año.

ARTICULO 92. — Los convenios colectivos de trabajo referidos a las pequeñas empresas podrán modificar el régimen de extinción del contrato de trabajo.

Para los casos en que dichos convenios introduzcan, en el régimen de extinción, cuentas de capitalización individual, el Poder Ejecutivo Nacional habilitará la utilización de los instrumentos de gestión previstos en el sistema integrado de jubilaciones y pensiones o en el régimen de seguros.

ARTICULO 93. — Las resoluciones de la Comisión Nacional de Trabajo Agrario referidas a la pequeña empresa y decididas por la votación unánime de las representaciones que la integran podrán ejercer iguales disponibilidades a las previstas en los artículos 90 y 91 de esta ley con relación a iguales institutos regulados en el Régimen Nacional de Trabajo Agrario por la ley 22.248.

Sección V

Movilidad interna

ARTICULO 94. — El empleador podrá acordar con la representación sindical signataria del convenio colectivo la redefinición de los puestos de trabajo correspondientes a las categorías determinadas en los convenios colectivos de trabajo.

Sección VI

Preaviso

ARTICULO 95. — En las pequeñas empresas el preaviso se computará a partir del día siguiente al de su comunicación por escrito, y tendrá una duración de un (1) mes cualquiera fuere la antigüedad del trabajador.

Esta norma regirá exclusivamente para los trabajadores contratados a partir de la vigencia de la presente ley.

Sección VII

Formación profesional

ARTICULO 96. — La capacitación profesional es un derecho y un deber fundamental de los trabajadores de las pequeñas empresas, quienes tendrán acceso preferente a los programas de formación continua financiados con fondos públicos.

El trabajador que asista a cursos de formación profesional relacionados con la actividad de la pequeña empresa en la que preste servicios, podrá solicitar a su empleador la adecuación de su jornada laboral a las exigencias de dichos cursos.

Los convenios colectivos para pequeñas empresas deberán contener un capítulo especial dedicado al desarrollo del deber y del derecho a la capacitación profesional.

Sección VIII

Mantenimiento y regulación de empleo

ARTICULO 97. — Las pequeñas empresas, cuando decidan reestructurar sus plantas de personal por razones tecnológicas, organizativas o de mercado, podrán proponer a la asociación sindical signataria del Convenio Colectivo la modificación de determinadas regulaciones colectivas o estatutarias aplicables.

La asociación sindical tiene derecho a recibir la información que sustente las pretensiones de las pequeñas empresas.

Si la pequeña empresa y la asociación sindical acordaran tal modificación, la pequeña empresa no podrá efectuar despidos por la misma causa durante el tiempo que dure la modificación.

ARTICULO 98. — Cuando las extinciones de los contratos de trabajo hubieran tenido lugar como consecuencia de un procedimiento preventivo de crisis, el Fondo Nacional de Empleo podrá asumir total o parcialmente las indemnizaciones respectivas o financiar acciones de capacitación y reconversión para los trabajadores despedidos.

Sección IX

Negociación colectiva

ARTICULO 99. — La entidad sindical signataria del convenio colectivo y la representación de la pequeña empresa podrán acordar convenios colectivos de trabajo para el ámbito de estas últimas.

La organización sindical podrá delegar en entidades de grado inferior la referida negociación.

Podrán, asimismo, estipular libremente la fecha de vencimiento de estos convenios colectivos. Si no mediare estipulación convencional en contrario, se extinguirán de pleno derecho a los tres meses de su vencimiento.

ARTICULO 100. — Vencido el término de un convenio colectivo de trabajo o sesenta (60) días antes de su vencimiento, cualquiera de las partes signatarias podrá solicitar el inicio de las negociaciones colectivas para el ámbito de la pequeña empresa. A tal fin el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, deberá convocar a las partes.

Las partes están obligadas a negociar de buena fe. Este principio supone los siguientes derechos y obligaciones:

- a) Concurrencia a la negociación y a las audiencias;
- b) Intercambio de información;
- c) Realización de esfuerzos conducentes para arribar a un acuerdo.

ARTICULO 101. — En las actividades en las que no existiera un convenio colectivo de trabajo específico para las pequeñas empresas el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social deberá prever que en la constitución de la representación de los empleadores en la comisión negociadora se encuentre representado el sector de la pequeña empresa.

ARTICULO 102. — A partir de los seis (6) meses de la entrada en vigencia de la presente ley, será requisito para la homologación por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que el convenio colectivo de trabajo contenga un capítulo específico que regule las relaciones laborales en la pequeña empresa, salvo que en la actividad de que se tratare se acreditara la existencia de un convenio colectivo específico para las pequeñas empresas.

ARTICULO 103. — Los convenios colectivos de trabajo para pequeñas empresas, durante el plazo de su vigencia, no podrán ser afectados por convenios de otro ámbito.

Sección X

Salud y seguridad en el trabajo

ARTICULO 104. — Las normas de salud y seguridad en el trabajo deberán considerar, en la determinación de exigencias, el número de trabajadores y riesgos existentes en cada actividad. Igualmente deberán fijar plazos que posibiliten la adaptación gradual de las P.E. a la legislación.

Sección XI

Seguimiento y aplicación

ARTICULO 105. — Créase una Comisión Especial de Seguimiento encargada de:

- a) Evaluar el impacto del Título III de esta ley sobre el empleo, el mercado de trabajo, y la negociación colectiva;

b) Elaborar un informe anual acerca de la evolución de los tres factores del inciso anterior en el ámbito de la pequeña empresa;

c) Determinar el monto de la facturación anual a los efectos previstos en el artículo 83 de esta ley.

Esta Comisión estará integrada por tres (3) representantes de la Confederación General del Trabajo, tres (3) representantes de las organizaciones de pequeños empleadores y el Ministro de Trabajo y Seguridad Social, que presidirá las deliberaciones.

La Comisión Especial de Seguimiento podrá, además:

a) Intervenir como mediador voluntario en los conflictos que pudieran derivarse de la aplicación de este capítulo y que las partes interesadas decidieran someterle;

b) Ser consultada por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social con carácter previo a la reglamentación del presente capítulo.

ARTICULO 106. — El Poder Ejecutivo nacional establecerá la autoridad de aplicación correspondiente al Título III de la presente ley.

ARTICULO 107. — Comuníquese al Poder Ejecutivo. -ALBERTO R. PIERRI. -EDUARDO MENEM. - Juan Estrada. - Edgardo Piuzzi.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS QUINCE DIAS DEL MES DE MARZO DEL AÑO MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y CINCO.

Decreto 415/95

Bs. As., 23/3/95

POR TANTO:

Téngase por Ley de la Nación N° 24.467, cúmplase, comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese. -MENEM.- José A. Caro Figueroa. - Domingo F. Cavallo. - Jorge A. Rodríguez. - Carlos V. Corach.

Anexo V – Ley 25.300

LEY DE FOMENTO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Ley 25.300

Objeto y definiciones. Acceso al financiamiento. Integración regional y sectorial. Acceso a la información y a los servicios técnicos. Compremipyme. Modificaciones al régimen de crédito fiscal para capacitación. Consejo Federal de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Modificaciones a la Ley de Cheques. Importe de las multas. Disposiciones finales.

Sancionada: Agosto 16 de 2000.

Promulgada Parcialmente: Septiembre 4 de 2000.

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc.
sancionan con fuerza de Ley:

LEY DE FOMENTO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Título I

Objeto y definiciones

ARTICULO 1º — La presente ley tiene por objeto el fortalecimiento competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) que desarrollen actividades productivas en el país, mediante la creación de nuevos instrumentos y la actualización de los vigentes, con la finalidad de alcanzar un desarrollo más integrado, equilibrado, equitativo y eficiente de la estructura productiva.

La autoridad de aplicación deberá definir las características de las empresas que serán consideradas micro, pequeñas y medianas a los efectos de la implementación de los distintos instrumentos del presente régimen legal contemplando las especificidades propias de los distintos sectores y regiones y con base en los siguientes atributos de las mismas, o sus equivalentes: personal ocupado, valor de las ventas y valor de los activos aplicados al proceso productivo.

No serán consideradas MIPyMEs a los efectos de la implementación de los distintos instrumentos del presente régimen legal, las empresas que, aun reuniendo los requisitos cuantitativos establecidos por la autoridad de aplicación, estén vinculadas o controladas por empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan tales requisitos.

Los beneficios vigentes para la MIPyMEs serán extensivos a las formas asociativas conformadas exclusivamente por ellas, tales como consorcios, uniones transitorias de empresas, cooperativas, y cualquier otra modalidad de asociación lícita.

Título II

Acceso al financiamiento

CAPITULO I

Fondo Nacional de Desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

ARTICULO 2º — Creación y objeto. Créase el Fondo Nacional de Desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa ("Fonapyme"), con el objeto de realizar aportes de capital y brindar financiamiento a mediano y largo plazo para inversiones productivas a las empresas y formas asociativas comprendidas en el artículo 1º de la presente ley, bajo las modalidades que establezca la reglamentación.

ARTICULO 3° — Fideicomiso. A los efectos del artículo anterior, se constituirá un fideicomiso financiero en los términos de la ley 24.441, por el cual, el Poder Ejecutivo, a través del Ministerio de Economía, como fiduciante, encomendará al Banco de la Nación Argentina, que actuará como fiduciario, la emisión de certificados de participación en el dominio fiduciario del Fonapyme, dominio que estará constituido por las acciones y títulos representativos de las inversiones que realice.

La autoridad de aplicación de la presente ley remitirá para aprobación del Poder Ejecutivo el respectivo contrato de fideicomiso.

ARTICULO 4° — Certificados de participación. El Banco de la Nación Argentina y la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía, utilizando en este último caso los activos integrantes del Fondo Fiduciario que administra al Banco de Inversión y Comercio Exterior S.A. (BICE), deberán asumir el compromiso de suscribir certificados de participación en el Fonapyme por hasta la suma total de cien millones de pesos (\$ 100.000.000) en las proporciones y bajo las condiciones que determine la reglamentación de la presente ley.

Podrán además suscribir certificados de participación del Fonapyme, organismos internacionales, entidades públicas y privadas nacionales o extranjeras, gobiernos provinciales o municipales, en la medida en que adhieran a los términos generales del fideicomiso instituido por el artículo 3° de la presente ley.

La Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía, estará facultada para suscribir los certificados subordinados que emita el Fonapyme.

ARTICULO 5° — Comité de inversiones. La elegibilidad de las inversiones a financiar con recursos del Fonapyme estará a cargo de un comité de inversiones compuesto por tantos miembros como se establezca en la reglamentación, quienes serán designados por el Poder Ejecutivo, y de los cuales uno (1) será propuesto, ad hoc, por la provincia en la cual se radique el proyecto bajo tratamiento. La presidencia del comité de inversiones estará a cargo del secretario de la Pequeña y Mediana Empresa o del representante que éste designe.

Las funciones y atribuciones del comité de inversiones serán establecidas por la reglamentación de la presente ley, incluyendo entre otras las de fijar la política de inversión del Fonapyme, establecer los términos y condiciones para el otorgamiento del financiamiento que brinde y actuar como máxima autoridad para la aprobación de los emprendimientos en cada caso.

El comité de inversiones deberá prever mecanismos objetivos de asignación del Fonapyme que garanticen una distribución equitativa de las oportunidades de financiación de los proyectos en todas las provincias del territorio nacional. La selección y aprobación de proyectos deberá efectuarse mediante concursos públicos.

El Banco de la Nación Argentina, como fiduciario del Fonapyme, deberá prestar todos los servicios de soporte administrativo y de gestión que el comité de inversiones le requiera para el cumplimiento de sus funciones.

ARTICULO 6° — Duración del Fonapyme. Establécese un plazo de extinción general de veinticinco (25) años para el Fonapyme, a contar desde la fecha de su efectiva puesta en funcionamiento. No obstante ello, el fiduciario conservará los recursos suficientes para atender los compromisos pendientes, reales o contingentes, que haya asumido el Fonapyme hasta la fecha de extinción de esas obligaciones. Facúltase al Poder Ejecutivo a extender la vigencia del Fonapyme por períodos adicionales de veinticinco (25) años, en forma indefinida.

ARTICULO 7° — Fideicomisario. El Estado nacional será el destinatario final de los fondos integrantes del Fonapyme en caso de su extinción o liquidación, los cuales deberán destinarse a programas de apoyo al desarrollo de las MIPyMEs.

CAPITULO II

Fondo de Garantía para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

ARTICULO 8° — Creación y objeto. Créase el Fondo de Garantía para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fogapyme) con el objeto de otorgar garantías en respaldo de las que emitan las sociedades de garantía recíproca y ofrecer garantías directas a las entidades financieras acreedoras de las MIPyMEs y formas asociativas comprendidas en el artículo 1° de la presente ley, a fin de mejorar las condiciones de acceso al crédito de las mismas.

Asimismo, podrá otorgar garantías en respaldo de las que emitan los fondos provinciales o regionales o de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires constituidos por los gobiernos respectivos, cualquiera sea la forma jurídica que los mismos adopten, siempre que cumplan con requisitos técnicos iguales o equivalentes a los de las sociedades de garantía recíproca.

Las garantías directas otorgadas a entidades financieras acreedoras de las MIPyMEs y formas asociativas comprendidas en el artículo 1° de la presente ley no podrán superar el veinticinco por ciento (25%) del total de las garantías que pueda otorgar el Fogapyme.

A medida que se vaya expandiendo la creación de sociedades de garantía recíproca, el Fogapyme se irá retirando progresivamente del otorgamiento de garantías directas a los acreedores de MIPyMEs en aquellas regiones que cuenten con una oferta suficiente por parte de dichas sociedades.

El otorgamiento de garantías por parte del Fogapyme será a título oneroso.

ARTICULO 9° — Fideicomiso. A los efectos del artículo anterior, se constituirá un fideicomiso en los términos de la ley 24.441, por el cual, el Poder Ejecutivo, a través del Ministerio de Economía, como fiduciante, dispondrá la transmisión en propiedad fiduciaria de los activos a que se refiere el artículo siguiente, para respaldar el otorgamiento de las garantías a que se refiere el artículo anterior.

La autoridad de aplicación de la presente ley remitirá para aprobación del Poder Ejecutivo el respectivo contrato de fideicomiso.

ARTICULO 10. — Integración del Fogapyme. El Fogapyme se constituirá mediante un aporte inicial equivalente a pesos cien millones (\$ 100.000.000) en activos que serán provistos por el Banco de la Nación Argentina y por la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía, utilizando en este último caso los activos integrantes del fondo fiduciario que administra el Banco de Inversión y Comercio Exterior S.A. (BICE), en las proporciones y bajo las condiciones que determine la reglamentación de la presente ley.

Podrán además incrementar dicho fondo los aportes de organismos internacionales, entidades públicas y privadas nacionales o extranjeras, gobiernos provinciales o municipales, en la medida en que adhieran a los términos generales del fideicomiso instituido por el artículo 9° de la presente ley. Los aportes de los gobiernos locales podrán estar dirigidos específicamente al otorgamiento de garantías a empresas radicadas en su jurisdicción.

ARTICULO 11. — Comité de Administración. La administración del patrimonio fiduciario del Fogapyme y la elegibilidad de las operaciones a avalar estará a cargo de un comité de administración compuesto por tantos miembros como se establezca en la reglamentación, los cuales serán designados por el Poder Ejecutivo, y cuya presidencia estará a cargo del secretario de la Pequeña y Mediana Empresa o del representante que éste designe.

ARTICULO 12. — Las funciones y atribuciones del comité de administración serán establecidas por la reglamentación de la presente ley, incluyendo entre otras la de establecer la política de inversión de los recursos del Fogapyme, fijar los términos, condiciones, y requisitos para

regarantizar a las sociedades de garantía recíproca y para otorgar garantías a los acreedores de las MIPyMEs, proponer a la autoridad de aplicación los modelos de instrumentos jurídicos y los niveles de tarifas y comisiones a percibir para el otorgamiento de garantías, establecer las pautas de evaluación de riesgo para el otorgamiento de dichas fianzas y actuar como máxima autoridad para su aprobación en cada caso.

ARTICULO 13. — Fiduciario. El Banco de la Nación Argentina será el fiduciario del Fogapyme y deberá prestar todos los servicios de soporte administrativo y de gestión que el comité de administración le requiera para el cumplimiento de sus funciones.

ARTICULO 14. — Duración del Fogapyme. Establécese un plazo de extinción general de veinticinco (25) años para el Fogapyme, a contar desde la fecha de su efectiva puesta en funcionamiento. No obstante ello, el fiduciario conservará los recursos suficientes para atender los compromisos pendientes, reales o contingentes, que haya asumido el Fogapyme hasta la fecha de extinción de esas obligaciones. Facúltase al Poder Ejecutivo a extender la vigencia del Fogapyme por períodos adicionales de veinticinco (25) años, en forma indefinida. En caso de que no se extienda la vigencia del Fogapyme, su liquidador será la autoridad de aplicación de la presente ley.

ARTICULO 15. — Fideicomisario. El Estado nacional será el destinatario final de los fondos integrantes del Fogapyme en caso de su extinción o liquidación, los cuales deberán destinarse a programas de apoyo al desarrollo de las MIPyMEs.

CAPITULO III

Sociedades de garantía recíproca

ARTICULO 16. — Sustitúyese el artículo 34 de la Ley 24.467 por el siguiente:

Artículo 34: Límite operativo. Las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.) no podrán asignar a un mismo socio partícipe garantías superiores al cinco por ciento (5%) del valor total del Fondo de Riesgo de cada S.G.R. Tampoco podrán las S.G.R. asignar a obligaciones con el mismo acreedor más del veinticinco por ciento (25%) del valor total del Fondo de Riesgo.

ARTICULO 17. — Sustitúyese el artículo 37 de la ley 24.467 por el siguiente:

Artículo 37: Tipos de socios. La sociedad de garantía recíproca estará constituida por socios partícipes y socios protectores.

Serán socios partícipes únicamente las pequeñas y medianas empresas, sean éstas personas físicas o jurídicas, que reúnan las condiciones generales que determine la autoridad de aplicación y suscriban acciones.

A los efectos de su constitución toda sociedad de garantía recíproca deberá contar con un mínimo de socios partícipes que fijará la autoridad de aplicación en función de la región donde se radique o del sector económico que la conforme.

Serán socios protectores todas aquellas personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que realicen aportes al capital social y al fondo de riesgo. La sociedad no podrá celebrar contratos de garantía recíproca con los socios protectores.

Es incompatible la condición de socio protector con la de socio partícipe.

ARTICULO 18. — Sustitúyese el artículo 40 de la ley 24.467 por el siguiente:

Artículo 40: Exclusión de socios. El socio excluido sólo podrá exigir el reembolso de las acciones conforme al procedimiento y con las limitaciones establecidas en el artículo 47. Los socios protectores no podrán ser excluidos.

ARTICULO 19. — Sustitúyese el artículo 42 de la ley 24.467 por el siguiente:

Artículo 42: Autorización para su funcionamiento. Las autorizaciones para funcionar a nuevas sociedades, así como los aumentos en los montos de los fondos de riesgo de las sociedades ya autorizadas, deberán ajustarse a los procedimientos de aprobación que fija la autoridad de aplicación. La autoridad de aplicación otorgará a cada sociedad de garantía recíproca en formación que lo solicite, una certificación provisoria del cumplimiento de los requisitos que establezca para autorizar su funcionamiento. Previo a la concesión de la autorización efectiva, la sociedad de garantía recíproca deberá haber completado el trámite de inscripción en la Inspección General de Justicia, Registro Público de Comercio o autoridad local competente.

ARTICULO 20. — Agrégase como último párrafo del artículo 43 de la ley 24.467 el siguiente:

Contra la resolución que disponga la revocación de la autorización para funcionar podrá interponerse recurso de revocatoria ante la autoridad de aplicación, con apelación en subsidio por parte la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial de la Capital Federal. Ambos recursos tendrán efectos suspensivo.

ARTICULO 21. — Sustituyese el artículo 45 de la ley 24.467 por el siguiente.

Capital Social. El capital social de las Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.) estará integrado por los aportes de los socios y representado por acciones ordinarias nominativas de igual valor y número de votos. El estatuto social podrá prever que las acciones sean registrales.

El capital social mínimo será fijado por vía reglamentaria. El capital social podrá variar, sin requerir modificación del estatuto, entre dicha cifra y un máximo que represente el quíntuplo de la misma.

La participación de los socios protectores no podrá exceder del cincuenta por ciento (50%) del capital social y la de cada socio partícipe no podrá superar el cinco por ciento (5%) del mismo.

ARTICULO 22. — Agrégase como último párrafo del artículo 46 de la ley 24.467 el siguiente:

El Fondo de Riesgo podrá asumir la forma jurídica de un fondo fiduciario en los términos de la ley 24.441, independiente del patrimonio societario de la Sociedad de Garantía Recíproca. Esta podrá recibir aportes por parte de socios protectores que no sean entidades financieras con afectación específica a las garantías que dichos socios determinen, para lo cual deberá celebrar contratos de fideicomiso independientes del fondo de riesgo general. La reglamentación de la presente ley determinará los requisitos que deberán reunir tales aportes y el coeficiente de expansión que podrán tener en el otorgamiento de garantías. La deducción impositiva en el impuesto a las ganancias correspondientes a estos aportes será equivalente a dos tercios (2/3) de la que correspondiere por aplicación del artículo 79 de la presente ley, con los mismos, plazos, condiciones y requisitos establecidos en dicho artículo.

ARTICULO 23. — Sustitúyese el tercer párrafo del artículo 47 de la ley 24.467 por el siguiente:

En el caso de que por reembolso de capital se alterara la participación relativa de los socios partícipes y protectores, la sociedad de garantía recíproca les reembolsará a estos últimos la proporción de capital necesaria para que no se exceda el límite establecido en el último párrafo del artículo 45 de la presente ley.

ARTICULO 24. — Agrégase como cuarto párrafo del artículo 47 de la ley 24.467 el siguiente:

La reducción del capital social como consecuencia de la exclusión o retiro de un socio partícipe no requerirá del cumplimiento de lo previsto en el artículo 204, primero párrafo de la ley 19.550 y sus modificatorias, y será resuelta por el Consejo de Administración.

ARTICULO 25. — Sustitúyese el artículo 49 de la ley 24.467 por el siguiente:

Artículo 49. — Cesión de las acciones. Para la cesión de las acciones a terceros no socios se requerirá la autorización del Consejo de Administración y éste la concederá cuando los cesionarios acrediten reunir los requisitos establecidos en los estatutos y asuman las obligaciones que el cedente mantenga con la Sociedad de Garantía Recíproca. Si el cesionario fuera asociado automáticamente asumirá las obligaciones del cedente.

ARTICULO 26. — Sustitúyese el artículo 52 de la ley 24.467 por el siguiente:

Artículo 52. — Reducción del Capital por pérdidas. Los socios deberán compensar con nuevos aportes, según las modalidades y condiciones estipuladas en el artículo 50 de esta ley, cualquier pérdida que afecte el monto del capital fijado estatutariamente o que exceda del treinta y cinco por ciento (35%) de las ampliaciones posteriores. El Consejo de Administración con cargo a dar cuenta a la Asamblea más próxima, podrá hacer uso efectivo de cualquier recurso económico que integre el patrimonio con la finalidad de reintegrar el capital de la sociedad y preservar la continuidad jurídica de la misma.

ARTICULO 27. — Sustitúyese el primer párrafo del artículo 55 de la ley 24.467 por el siguiente:

De la asamblea general ordinaria. La asamblea general ordinaria estará integrada por todos los socios de la Sociedad de Garantía Recíproca y se reunirá por lo menos una (1) vez al año o cuando dentro de los términos que disponga la presente ley, sea convocada por el Consejo de Administración.

ARTICULO 28. — Sustitúyese el artículo 61 de la ley 24.467 por el siguiente:

Artículo 61: Consejo de administración. El Consejo de Administración tendrá por función principal la administración y representación de la sociedad y estará integrado por tres (3) personas de las cuales al menos una (1) representará a los socios partícipes y al menos una (1) representará a los socios protectores.

ARTICULO 29. — Sustitúyese el artículo 79 de la ley 24.467 por el siguiente:

Artículo 79: Beneficios impositivos. Los contratos de garantía recíproca instituidos bajo este régimen gozarán del siguiente tratamiento impositivo:

a) Exención en el impuesto a las ganancias, Ley de Impuesto a las Ganancias (texto ordenado 1997) y sus modificaciones, por las utilidades que generen;

b) Exención en el impuesto al valor agregado, Ley de Impuesto al Valor Agregado (texto ordenado 1997) y sus modificaciones, de toda la operatoria que se desarrolle con motivo de los mismos.

Los aportes de capital y los aportes al fondo de riesgo de los socios protectores y partícipes, serán deducibles del resultado impositivo para la determinación del impuesto a las ganancias de sus respectivas actividades, en el ejercicio fiscal en el cual se efectivicen, siempre que dichos aportes se mantengan en la sociedad por el plazo mínimo de dos (2) años calendario, contados a partir de la fecha de su efectivización. En caso de que no se cumpla el plazo de permanencia mínimo de los aportes en el fondo de riesgo, deberá reintegrarse al balance impositivo del ejercicio fiscal en que tal hecho ocurra el monto de los aportes que hubieran sido deducidos

oportunamente, con más los intereses y/o sanciones que pudiere corresponderle de acuerdo a la ley 11.683 (texto ordenado 1998) y sus modificaciones.

La deducción impositiva a que alude el párrafo anterior operará por el ciento por ciento (100%) del aporte efectuado, no debiendo superar en ningún caso dicho porcentaje. El grado de utilización del fondo de riesgo en el otorgamiento de garantía deberá ser como mínimo del ochenta por ciento (80%) como promedio en el período de permanencia de los aportes. En caso contrario, la deducción se reducirá en un porcentaje equivalente a la diferencia entre la efectuada al momento de efectivizar el aporte y el grado de utilización del fondo de riesgo en el otorgamiento de garantías, verificado al término de los plazos mínimos de permanencia de los aportes en el fondo. Dicha diferencia deberá ser reintegrada al balance impositivo del impuesto a las ganancias correspondiente al ejercicio fiscal a aquel en que se cumplieron los plazos pertinentes a que alude este artículo, con más los intereses que pudieren corresponder de acuerdo a la ley 11.683 (texto ordenado 1998) y sus modificaciones. A los efectos de obtener la totalidad de la deducción impositiva aludida, podrá computarse hasta un (1) año adicional al plazo mínimo de permanencia para alcanzar el promedio del ochenta por ciento (80%) en el grado de utilización del fondo de riesgo, siempre y cuando el aporte se mantenga durante dicho período adicional. La autoridad de aplicación determinará la fórmula aplicable para el cálculo del grado de utilización del fondo de riesgo en el otorgamiento de garantías.

Todos los beneficios impositivos instituidos por el presente artículo serán extensivos bajo las mismas condiciones a los fondos de garantía provinciales o regionales constituidos por los gobiernos respectivos, existentes o que se creen en el futuro.

ARTICULO 30. — Sustitúyese el artículo 80 de la ley 24.467 por el siguiente:

Artículo 80. — Banco Central. En la esfera de su competencia y en el marco de las disposiciones de la presente ley, el BCRA dispondrá las medidas conducentes a promover la aceptación de las garantías concedidas por las sociedades de que trata el presente régimen por parte de las entidades financieras que integran el sistema institucionalizado, otorgándoles a las mismas el carácter de garantías preferidas autoliquidables.

Asimismo el BCRA ejercerá las funciones de superintendencia en lo atinente a vinculaciones de las S.G.R. con los bancos y demás entidades financieras.

ARTICULO 31. — Agrégase como inciso c) del artículo 12 del texto del impuesto a la ganancia mínima presunta aprobado por el artículo 6° de la ley 25.063 el siguiente:

c) El valor de los montos correspondientes a los bienes que integran el fondo de riesgo en los casos en que los sujetos del gravamen sean sociedades de garantía recíproca regidas por la ley 24.467. La liquidación y el pago del tributo sobre esos bienes quedará a cargo de quienes hubieran efectuado los respectivos aportes y que resultan ser sus efectivos titulares.

CAPITULO IV

Régimen de bonificación de tasas

ARTICULO 32. — Sustitúyese el artículo 3° de la ley 24.467 por el siguiente:

Artículo 3°: Institúyese un régimen de bonificación de tasas de interés para las micro, pequeñas y medianas empresas, tendiente a disminuir el costo del crédito. El monto de dicha bonificación será establecido en la respectiva reglamentación.

Se favorecerá con una bonificación especial a las MIPyMEs nuevas o en funcionamiento localizadas en los ámbitos geográficos que reúnan alguna de las siguientes características:

a) Regiones en las que se registren tasas de crecimiento de la actividad económica inferiores a la media nacional;

b) Regiones en las que se registren tasas de desempleo superiores a la media nacional.

ARTICULO 33. — La autoridad de aplicación procederá a distribuir el monto total anual que se asigne al presente régimen, en forma fraccionada y en tantos actos como estime necesario y conveniente, adjudicando los cupos de créditos a las entidades financieras que ofrezcan las mejores condiciones a los solicitantes.

ARTICULO 34. — Las entidades financieras no podrán ser adjudicatarias de nuevos cupos de crédito hasta tanto hubiesen acordado préstamos por el equivalente a un porcentaje determinado por la autoridad de aplicación de los montos que les fueran asignados.

Quedan excluidas de los beneficios del presente capítulo las operaciones crediticias destinadas a refinanciar pasivos en mora o que correspondan a créditos otorgados con tasas bonificadas. Las entidades financieras participantes deberán comprometerse a brindar un tratamiento igualitario para todas las empresas, hayan sido o no previamente clientes de ellas, y no podrán establecer como condición para el otorgamiento de los préstamos a tasa bonificada la contratación de otros servicios ajenos a aquellos.

Título III

Integración regional y sectorial

ARTICULO 35. — Sustitúyese el artículo 13 de la ley 24.467 por el siguiente:

Artículo 13: La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía organizará una red de agencias regionales de desarrollo productivo que tendrá por objeto brindar asistencia homogénea a las MIPyMEs en todo el territorio nacional. Para ello dicha secretaría queda facultada para suscribir acuerdos con las provincias y con otras instituciones públicas o privadas que brindan servicios de asistencia a las MIPyMEs o que deseen brindarlos, que manifiesten su interés en integrar la red.

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía privilegiará y priorizará la articulación e integración a la red de aquellas agencias dependientes de los gobiernos provinciales y centros empresariales ya existentes en las provincias. Todas las instituciones que suscriban los convenios respectivos deberán garantizar que las agencias de la red cumplan con los requisitos que oportunamente dispondrá la autoridad de aplicación.

Las agencias que conforman la red funcionarán como ventanilla de acceso a todos los instrumentos y programas actuales y futuros de que disponga la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía para asistir a las MIPyMEs. También las agencias promoverán la articulación de todos los actores públicos y privados que se relacionan con el desarrollo productivo y entenderán, a nivel de diagnóstico y formulación de propuestas, en todos los aspectos vinculados al desarrollo regional, tales como problemas de infraestructura y de logística que afecten negativamente el desenvolvimiento de las actividades productoras de bienes y servicios de la región.

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía queda facultada, además, para celebrar convenios con otras áreas del Estado nacional con el objeto de que la información y/o los servicios que produzcan destinados a las MIPyMEs puedan ser incorporados al conjunto de instrumentos que ofrecerán las agencias.

Los contratos de fideicomiso mencionados en los artículos 3° y 9° de la Ley de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, preverán una asignación de fondos para la instalación y

puesta en marcha de la red de agencias regionales por hasta la suma de cinco millones de pesos (\$ 5.000.000).

Los principios que regirán el desarrollo y el funcionamiento de la red son los de colaboración y cooperación institucional, asociación entre el sector público y el sector privado, y cofinanciamiento entre la Nación, las provincias, el gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los municipios.

Título IV

Acceso a la información y a los servicios técnicos

ARTICULO 36. — Sustitúyese el artículo 12 de la ley 24.467 por el siguiente:

Artículo 12: Créase un sistema de información MIPyME que operará con base en las agencias regionales, que se crearán de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 13 de la presente. El sistema de información MIPyME tendrá por objetivo la recolección y difusión de información comercial, técnica y legal que se juzgue de interés para la micro, pequeña y mediana empresa. Las instituciones públicas y privadas que adhieran a la red de agencias regionales según lo dispuesto en el artículo 13 de la presente ley, se comprometerán a contribuir al sistema de información MIPyME proporcionando los datos locales y regionales para la red.

ARTICULO 37. — La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía coordinará, con las instituciones que adhieran a la red de agencias regionales, sistemas de apoyo a la prestación de asistencia técnica a las MIPyMEs.

El financiamiento de dicha asistencia provendrá de los programas e instrumentos con que cuenta la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía y los que incorpore en el futuro, de los aportes que decidieren realizar las provincias, los municipios y otras instituciones integrantes de la red, y de los pagos de las propias empresas beneficiarias.

Los principios que regirán el desarrollo y funcionamiento de estos sistemas de apoyo son los de fortalecimiento de la capacidad técnica regional y local, y de intercambio de conocimientos y experiencias entre los distintos nodos de la red.

ARTICULO 38. — Créase el Registro de Consultores MIPyME en el que deberán inscribirse los profesionales que deseen ofrecer servicios mediante la utilización de instrumentos y programas de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa. La inscripción en dicho registro permanecerá abierta con carácter permanente para todos aquellos postulantes que reúnan los requisitos profesionales mínimos que, con carácter general, establezca la autoridad de aplicación.

Dicha secretaría implementará un sistema de entrenamiento y capacitación de los consultores en el uso de los diferentes instrumentos de fomento, así como en el desarrollo de aptitudes para satisfacer las necesidades específicas de las MIPyMEs.

Las provincias y el gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires podrán adherir al registro y al sistema de entrenamiento y capacitación, para incluir a todos los prestadores de servicios de asistencia técnica de la red.

Título V

Compremipyme

ARTICULO 39. — Las jurisdicciones y entidades del sector público nacional comprendidas en el artículo 8° de la ley 24.156 deberán otorgar un derecho de preferencia del cinco por ciento (5%)

para igualar la mejor oferta y ser adjudicatarias de las licitaciones o concursos para la provisión de bienes o servicios, a las MIPyMEs y formas asociativas comprendidas en el artículo 1° de la presente ley que ofrezcan bienes o servicios producidos en el país.

Complementariamente, establécese un porcentaje de al menos un diez por ciento (10%) en las licitaciones y concursos relativos a la adquisición de bienes y servicios donde solamente compitan empresas MIPyMES.

Los pliegos de las licitaciones y concursos en la porción MIPyME deberán estar redactados en condiciones comprensibles y según una normativa que facilite la cotización por parte de las MIPyMES.

ARTICULO 40. — Facúltase al Poder Ejecutivo para establecer un régimen de compras que permita a los citados organismos contemplar ofertas por volúmenes parciales, con el propósito de facilitar e incrementar la participación de las MIPyMEs en la adjudicación de las licitaciones y concursos relativos a la adquisición de bienes y servicios en cantidades acordes con su escala de producción.

ARTICULO 41. — Invítase a las provincias y al Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a adoptar en sus respectivos ámbitos medidas similares a la prevista en el presente título.

Título VI

Modificaciones al régimen de crédito fiscal para capacitación

ARTICULO 42. — Sustitúyese el artículo 2° de la ley 22.317 y sus modificaciones por el siguiente:

Artículo 2°: El monto del crédito fiscal al que se refiere el artículo 1° se determinará de acuerdo con lo establecido por los artículos 3° y 4°, y en ningún caso podrá exceder el ocho por mil (8‰), con la excepción prevista por el segundo párrafo del artículo 4° de la presente ley, de la suma total de los sueldos, salarios y remuneraciones en general por servicios prestados, abonados al personal ocupado en establecimientos industriales, comerciales, de servicios y de producción rural o minera, sin tener en cuenta la clase de trabajo que aquél realiza.

ARTICULO 43. — Agrégase al artículo 4° de la ley 22.317, el párrafo siguiente:

Para el cupo anual administrado, destinado a la capacitación efectuada por las micro, pequeñas y medianas empresas, cualquiera fuere el organismo administrador de dicho cupo, el monto de los certificados a que alude el artículo 3° de la presente ley no podrá en ningún caso superar el ocho por ciento (8%) de la suma total de los sueldos y remuneraciones en general por servicios prestados, correspondientes a los últimos doce (12) meses, abonados al personal ocupado en los establecimientos empresariales y sin tener en cuenta la clase de trabajo que aquél realice.

Título VII

Consejo Federal de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

ARTICULO 44. — Créase el Consejo Federal de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, el que se integrará con:

a) Los ministros de Producción de las provincias y del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, o los ministros o secretarios que, en el ámbito de cada jurisdicción, tengan asignadas las competencias referidas a los sujetos contemplados en la presente ley;

b) El secretario de la Pequeña y Mediana Empresa de la Nación.

ARTICULO 45. — El Consejo Federal creado por el artículo anterior será el ámbito de coordinación entre las distintas jurisdicciones de las políticas relativas a la promoción de las MIPyMEs en todo el territorio nacional.

Su misión principal será definir objetivos comunes y unificar criterios entre las diversas jurisdicciones, cooperando en la consolidación de los mismos y velando por una equitativa aplicación de los instrumentos de fomento a las MIPyMEs en todo el territorio nacional.

ARTICULO 46. — El Consejo Federal de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas estará compuesto por los siguientes órganos:

a) La asamblea federal será el órgano superior del consejo y estará integrada por las personas designadas por cada jurisdicción conforme lo establecido en el artículo 44, y su presidencia será ejercida por el secretario de la Pequeña y Mediana Empresa de la Nación;

b) El comité ejecutivo, que desenvolverá sus actividades en el marco de las resoluciones adoptadas por la asamblea federal, estará integrado por los miembros que establezca la asamblea federal y el secretario de la Pequeña y Mediana Empresa de la Nación. Los miembros del comité ejecutivo, durarán dos años en sus funciones y la presidencia del mismo será ejercida por el secretario de la Pequeña y Mediana Empresa de la Nación.

ARTICULO 47. — La asamblea federal del Consejo Federal de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas se reunirá como mínimo, tres (3) veces por año y deberá ser convocada por su presidente. En su primera reunión la asamblea federal confeccionará el reglamento de funcionamiento del Consejo Federal de las MIPyMEs.

ARTICULO 48. — Serán funciones del Consejo Federal de las Mirco, Pequeñas y Medianas Empresas:

a) Actuar como órgano de asesoramiento de los gobiernos nacional y provinciales en temas relativos a las MIPyMEs;

b) Promover la adopción de normas nacionales y provinciales que favorezcan el desarrollo de los sujetos comprendidos en la presente ley;

c) Opinar sobre los proyectos relativos a las MIPyMEs que sometan a su consideración los gobiernos nacional y provinciales;

d) Promover la homogeneización de las legislaciones provinciales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires relativa a los sujetos comprendidos en la presente ley;

e) Proponer mecanismos para la implementación coordinada de esquemas de simplificación de trámites para las MIPyMEs en los niveles nacional, provincial y municipal;

f) Efectuar el seguimiento de la implementación de la red de agencias regionales de desarrollo productivo y del Sistema de Información MIPyMEs creados por la presente ley;

g) Proponer criterios de distribución de fondos entre jurisdicciones que se efectúe como consecuencia de las políticas establecidas en la presente ley;

h) Evaluar la calidad de los servicios públicos suministrados a las MIPyMEs;

i) Administrar programas especiales llevados a cabo con fondos que le sean asignados o provengan de convenios celebrados con organismos nacionales e internacionales destinados a prestar servicios a las MIPyMEs;

j) Celebrar convenios, relativos a las competencias que tiene asignadas, con organismos nacionales o extranjeros.

Título VIII

Modificaciones a la Ley de Cheques.

Importe de las multas

ARTICULO 49. — Sustitúyese el último párrafo del artículo 2° de la Ley de Cheques (anexo I a la ley 24.452 y sus modificaciones) por el siguiente:

El cheque rechazado por motivos formales generará una multa a cargo de los titulares de la cuenta corriente, que se depositará en la forma prevista por el artículo 62, equivalente al cinco por mil (5‰) de su valor, con un mínimo de pesos diez (\$ 10) y un máximo de pesos cinco mil (\$ 5.000). La autoridad de aplicación dispondrá el cierre de la cuenta corriente sobre la que se giren tales cheques cuando excedan el número que determine la reglamentación o cuando la multa no haya sido satisfecha. La multa será reducida en el cincuenta por ciento (50%) cuando se acredite fehacientemente ante el girado haberse pagado el cheque dentro de los quince (15) días corridos de haber sido notificado el rechazo o cuando el cheque hubiese sido pagado por el girado mediante una segunda presentación del tenedor.

ARTICULO 50. — Sustitúyese el último párrafo del artículo 55 de la Ley de Cheques (anexo I a la ley 24.452 y sus modificaciones) por el siguiente:

El girado en este caso, no podrá demorar el registro del cheque más de quince (15) días corridos.

ARTICULO 51. — Sustitúyese el tercer párrafo del artículo 62 de la Ley de Cheques (anexo I a la ley 24.452 y sus modificaciones) por el siguiente:

El librador de un cheque rechazado por falta de fondos o sin autorización para girar en descubierto será sancionado con una multa equivalente al uno por ciento (1%) del valor del cheque, con un mínimo de pesos cincuenta (\$ 50) y un máximo de pesos diez mil (\$ 10.000). El girado está obligado a debitar el monto de la multa de la cuenta del librador. En caso de no ser satisfecha dentro de los treinta (30) días del rechazo, ocasionará el cierre de la cuenta corriente e inhabilitación.

ARTICULO 52. — **El Poder Ejecutivo nacional y el Honorable Congreso de la Nación deberán incluir en las futuras leyes de presupuesto las partidas necesarias para la ejecución de los programas de discapacidad que garanticen como mínimo el nivel de la recaudación del año 1999 según lo establecido por la ley 24.452.**

El Poder Ejecutivo nacional garantizará la ejecución presupuestaria de los programas de discapacidad para el ejercicio actual incluidos en el presupuesto vigente.

Título IX

Disposiciones finales

ARTICULO 53. — Comisión Bicameral. Créase una Comisión Bicameral que tendrá por objeto el seguimiento de las disposiciones de la presente ley.

La Comisión se conformará con tres (3) integrantes de la H. Cámara de Diputados de la Nación y tres (3) integrantes del H. Senado de la Nación que serán designados dentro de los treinta (30) días de promulgada la presente.

La Comisión podrá requerir información, formular observaciones, producir propuestas y efectuar las recomendaciones que estime pertinente, a los efectos de cumplir con su cometido, tanto al comité de inversión del Fonapyme, al comité de administración del Fogapyme como a la propia autoridad de aplicación de la presente ley.

ARTICULO 54. — Facúltase al Poder Ejecutivo para establecer formas y procedimientos que faciliten al Estado nacional brindar financiación a largo plazo y asociarse con el capital privado a los fines establecidos en la presente ley.

ARTICULO 55. — Designase autoridad de aplicación a la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía, la que deberá elevar al Poder Ejecutivo el proyecto de reglamentación de la presente ley.

ARTICULO 56. — Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS DIECISEIS DIAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL.

—REGISTRADO BAJO EL N° 25.300—

RAFAEL PASCUAL. — JOSE GENOUD. — Guillermo Aramburu. — Mario L. Pontaquarto.

NOTA: LOS TEXTOS EN NEGRITA FUERON OBSERVADOS.

Anexo VI – Respuestas a Entrevistas

Además de las encuestas realizadas a los titulares, se profundizó con una entrevista detallada con alguno de ellos, el cual conocía en mejor medida el mercado. El análisis de los resultados se muestra a continuación.

Según su orden de aparición, la primera y última encuesta corresponde a Controlcom SRL, la segunda a Empalmes Cintrans SRL y la tercera a EMET SRL.

Introducción/ Diagnóstico	1	Nombre, edad, profesión, función en la empresa	Claudio Giampieri, 62 años, técnico eléctrico, socio gerente
	2	¿Cuándo y cómo se fundó la empresa?	Año 2005. Nace de la unión de 3 ex empleados de la firma RASA
	3	¿La empresa mantiene el mismo rubro que cuando fue fundada?	No, comenzó como empresa de control industrial y pasó a mantenimiento de industrias y naval
	4	¿Cómo es la composición accionaria de la empresa?	70% Claudio Giampieri, 20% Patricia Vivas, 10% Hernán Giampieri
	5	¿Cuántos empleados posee la empresa y con qué antigüedad promedio?	65 empleados, 8 años promedio
	6	¿Cuántos competidores directos posee por rubro?	Mantenimiento industrial 10 o 12 en la zona
	7	¿Cómo funciona la estructura jerárquica de la empresa? Gerencia, jefatura, supervisión.	Un gerente general, una gerente administrativo, un gerente comercial, 3 supervisores operativos que dependen del gte gral
	8	¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en cuanto a contrataciones de personal, desvinculaciones?	Sin proceso definido, contratación a través de consultora o avisos directos. Desvinculación en función de desempeño
	9	¿Cómo funciona dicho proceso en cuanto a las contrataciones de servicios?	Mayormente por referencias o por ser la primera empresa que se contrató en su momento
	10	¿Existe un plan de crecimiento formal (escrito) de la empresa a mediano/largo	No.
	11	¿Existe un plan de ventas a mediano/largo plazo?	Estimado para los clientes principales para mantención de clientes y algunas industrias nuevas (o sector público)
	12	¿Conoce aproximadamente en qué gastos desembolsa el dinero la empresa?	Sí por emitir los cheques, no lleva estadísticas
	13	En cuanto a la situación de la empresa, ¿cómo podría definirla actualmente? A punto de cerrar/En declive/Estable/En crecimiento/En franca expansión	Manteniendo la dotación en cuanto a servicios industriales, buscando crecer en cuanto a los ss navales Estable/en crecimiento
	14	En relación a las ventas (ajustadas por inflación), ¿qué perspectiva posee para Reducir ventas/Ventas estables/Aumentar ventas	Ventas estables
	15	¿Qué planes posee en cuanto a contratación de personal para los próximos 12 meses? Planeo reducir personal/Planeo estabilidad/Planeo incrementar personal	Estabilidad salvo para navales (por adjudicación de un contrato se puede ampliar)
Servicios actuales	1	¿Conoce en detalle los servicios de liquidación de nómina de su empresa?	Conozco en cuanto a fechas de pagos de sueldos, pago 931
	2	¿Está satisfecho con los mismos?	Sí, sin problemas
	3	¿Conoce en detalle los servicios de liquidación de impuestos de su empresa?	Sí, fechas principales (IVA, IIBB, Ganancias)
	4	¿Está satisfecho con los mismos?	Sí
	5	¿Conoce el costo mensual que estos servicios implican?	Aproximadamente
	6	¿Posee la empresa un servicio de búsquedas laborales frecuente?	Sí, utilizado esporádicamente
	7	¿Está satisfecho con los mismos?	Depende, en algunos casos no han funcionado (oficios)
	8	¿Hace cuanto mantiene los proveedores de estos servicios?	4 años aprox
	9	Considera que los servicios anteriores agregan valor con respecto a su costo	En algunos casos
	10	¿Qué otros servicios de asesoría tiene contratada? (legal/financiera)	Un estudio jurídico para casos puntuales (embargos, juicios laborales)
	11	¿Conoce en detalle los costos asociados?	Se paga en función de la demanda
	12	¿Ha pensado en cambiar algún proveedor de estos servicios en el último año?	Podría ser
Servicios ofrecidos	1	En cuanto a liquidación de sueldos, ¿qué aspectos considera más importantes? Precisión/Anticipación/Explicación de las normas legales	Anticipación ya que es difícil conocer en detalle los sueldos a pagar con tantos ajustes por inflación
	2	En cuanto a liquidación de impuestos, ¿qué aspectos considera más importantes? Precisión/Anticipación/Soporte ante inspecciones/Explicación de las normas	Anticipación y soporte ante inspecciones
	3	¿Ha pensado en contratar asesoría sobre posibilidades de inversión? En caso afirmativo, ¿en qué rubros? Maquinarias o instalaciones/ capital de trabajo/ inversión de fondos	Sí, cuando amplíe la empresa (construcción de un nuevo galpón) Instalaciones
	4	¿Ha pensado en contratar asesoría sobre aspectos comerciales? En caso afirmativo, ¿en qué rubros? Incremento en fuerza de ventas/plan de marketing	No
	5	¿Le resulta interesante un modelo mixto de asesoría con una tarifa flat para servicios de liquidación y un valor diferencial para consultoría?	Podría serlo si aumenta facturación
	6	En cuál de estos servicios le resultaría más atractivo contratar? Comercial y marketing/Costos y	Costos/Recursos Humanos
	7	¿Cuál considera que es la principal razón en el caso de que no haya contratado asesoría? No conoce empresas/Falta de fondos/No lo necesita/No lo ve como una buena inversión	No conozco empresas, el contador me da un servicio
	8	¿Está al tanto sobre si la competencia contrata este tipo de consultoría?	No.
Modelo de negocios	1	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por cada uno de los servicios? Hasta \$20000/hasta \$50000/Más de \$50000	Hasta \$50000
	2	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los servicios variables? Valores por Hora Hasta \$4000/Hasta \$7000/Más de \$7000	Hasta \$7000
	3	¿Qué tipo de descuento en el valor variable considera apropiado en caso de ser contratado? 10%/15%/Hasta 25%/Más de 25%	Más de 25%
	4	¿En qué grado considera que este tipo de asesoría agregaría valor y permitiría el crecimiento de la empresa? No agregaría valor/Agregaría algo de valor/Agregaría mucho valor	Agregaría algo de valor
	5	¿Le gustaría ser contactado una vez la empresa esté en marcha?	Sí

Introducción/ Diagnóstico	1	Nombre, edad, profesión, función en la empresa	Sergio Velazquez, 53 años, perito mercantil, socio gerente
	2	¿Cuándo y cómo se fundó la empresa?	Año 2012. Me retiro de la empresa Bonaventura de empalmes de cintas de goma.
	3	¿La empresa mantiene el mismo rubro que cuando fue fundada?	No, empezó como una empresa de empalmes de cintas transportadoras y luego a prestar servicios de mano de obra
	4	¿Cómo es la composición accionaria de la empresa?	80% Sergio Velazquez, 20% otros integrantes de la familia
	5	¿Cuántos empleados posee la empresa y con qué antigüedad promedio?	30 empleados, 5 años promedio
	6	¿Cuántos competidores directos posee por rubro?	Empalmes 4 en la zona de Rosario, MOA varias (más de 30)
	7	¿Cómo funciona la estructura jerárquica de la empresa? Gerencia, jefatura, supervisión.	Socio gerente con 2 supervisores jefes de obra y 2 punteros como capataces
	8	¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en cuanto a contrataciones de personal, desvinculaciones?	Se contrata mediante avisos en diarios locales y se presentan a entrevistas. Desvinculaciones con soporte del contador y abogado
	9	¿Cómo funciona dicho proceso en cuanto a las contrataciones de servicios?	Proveedores históricos (ferreterías industriales, etc)
	10	¿Existe un plan de crecimiento formal (escrito) de la empresa a mediano/largo plazo?	No.
	11	¿Existe un plan de ventas a mediano/largo plazo?	No, se busca mantener el personal actual.
	12	¿Conoce aproximadamente en qué gastos desembolsa el dinero la empresa?	Sí, lleva un Excel con gastos y facturación.
	13	En cuanto a la situación de la empresa, ¿cómo podría definirla actualmente? A punto de cerrar/En declive/Estable/En crecimiento/En franca expansión	Estable
	14	En relación a las ventas (ajustadas por inflación), ¿qué perspectiva posee para los próximos 12 meses? Reducir ventas/Ventas estables/Aumentar ventas	Reducir ventas
	15	¿Qué planes posee en cuanto a contratación de personal para los próximos 12 meses? Planeo reducir personal/Planeo estabilidad/Planeo incrementar personal	Estabilidad o reducir personal
Servicios actuales	1	¿Conoce en detalle los servicios de liquidación de nómina de su empresa?	En detalle no, recibo un resumen con los sueldos a pagar
	2	¿Está satisfecho con los mismos?	Sí.
	3	¿Conoce en detalle los servicios de liquidación de impuestos de su empresa?	Sí, tengo una tabla con las fechas de liquidación por mes y el momento del pago
	4	¿Está satisfecho con los mismos?	Sí
	5	¿Conoce el costo mensual que estos servicios implican?	Sí.
	6	¿Posee la empresa un servicio de búsquedas laborales frecuente?	No.
	7	¿Está satisfecho con los mismos?	N/A
	8	¿Hace cuanto mantiene los proveedores de estos servicios?	N/A
	9	Considera que los servicios anteriores agregan valor con respecto a su costo mensual?	N/A
	10	¿Qué otros servicios de asesoría tiene contratada? (legal/financiera)	Estudio jurídico, escribanía
	11	¿Conoce en detalle los costos asociados?	Una cuota mensual del estudio
	12	¿Ha pensado en cambiar algún proveedor de estos servicios en el último año?	No.
Servicios ofrecidos	1	En cuanto a liquidación de sueldos, ¿qué aspectos considera más importantes? Precisión/Anticipación/Explicación de las normas legales	Precisión
	2	En cuanto a liquidación de impuestos, ¿qué aspectos considera más importantes? Precisión/Anticipación/Soporte ante inspecciones/Explicación de las normas legales	Anticipación en fechas y montos
	3	¿Ha pensado en contratar asesoría sobre posibilidades de inversión? En caso afirmativo, ¿en qué rubros? Maquinarias o instalaciones/ capital de trabajo/ inversión de fondos excedentes	No. N/A
	4	¿Ha pensado en contratar asesoría sobre aspectos comerciales? En caso afirmativo, ¿en qué rubros? Incremento en fuerza de ventas/plan de marketing	Puede ser, conseguir más clientes
	5	¿Le resulta interesante un modelo mixto de asesoría con una tarifa flat para servicios de liquidación y un valor diferencial para consultoría?	Puede ser
	6	En cuál de estos servicios le resultaría más atractivo contratar? Comercial y marketing/Costos y abastecimiento/Inversiones/Estrategia/Recursos Humanos/Otros	Comercial
	7	¿Cuál considera que es la principal razón en el caso de que no haya contratado alguna de estas consultorías? No conoce empresas/Falta de fondos/No lo necesita/No lo ve como una buena inversión/otros	No conozco empresas/Falta de fondos
	8	¿Está al tanto sobre si la competencia contrata este tipo de consultoría?	No.
Modelo de negocios	1	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por cada uno de los servicios fijos? (impuestos/sueldos) Hasta \$20000/hasta \$50000/Más de \$50000	Hasta \$50000
	2	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los servicios variables? Valores por Hora Hasta \$4000/Hasta \$7000/Más de \$7000	Hasta \$7000
	3	¿Qué tipo de descuento en el valor variable considera apropiado en caso de que esté pagando el abono fijo? 10%/15%/Hasta 25%/Más de 25%	Más de 15%
	4	¿En qué grado considera que este tipo de asesoría agregaría valor y permitiría el crecimiento de su empresa? No agregaría valor/Agregaría algo de valor/Agregaría mucho valor	Agregaría algo de valor
	5	¿Le gustaría ser contactado una vez la empresa esté en marcha?	Sí

Introducción/ Diagnóstico	1	Nombre, edad, profesión, función en la empresa	Leonardo Montano, 49 años, Socio gerente
	2	¿Cuándo y cómo se fundó la empresa?	Año 2000 como una empresa familiar continuadora de otros emprendimientos
	3	¿La empresa mantiene el mismo rubro que cuando fue fundada?	Sí. Mantenimiento e ingeniería
	4	¿Cómo es la composición accionaria de la empresa?	100% familia Montano
	5	¿Cuántos empleados posee la empresa y con qué antigüedad promedio?	250 empleados, 10 años promedio
	6	¿Cuántos competidores directos posee por rubro?	Entre 6 y 8 en mantenimiento, varios más en Ingeniería
	7	¿Cómo funciona la estructura jerárquica de la empresa? Gerencia, jefatura, supervisión.	Presidente, 2 gerentes
	8	¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en cuanto a contrataciones de personal, desvinculaciones?	Se contrata a través de una consultora local
	9	¿Cómo funciona dicho proceso en cuanto a las contrataciones de servicios?	Existe un dpto de Compras que posee contratos o realiza licitaciones
	10	¿Existe un plan de crecimiento formal (escrito) de la empresa a mediano/largo plazo?	No.
	11	¿Existe un plan de ventas a mediano/largo plazo?	Sí, de ampliación de clientes por rubro
	12	¿Conoce aproximadamente en qué gastos desembolsa el dinero la empresa?	Sí, existe un pequeño dpto de contabilidad
	13	En cuanto a la situación de la empresa, ¿cómo podría definirla actualmente? A punto de cerrar/En declive/Estable/En crecimiento/En franca expansión	Estable
	14	En relación a las ventas (ajustadas por inflación), ¿qué perspectiva posee para los próximos 12 meses? Reducir ventas/Ventas estables/Aumentar ventas	Ventas estables
	15	¿Qué planes posee en cuanto a contratación de personal para los próximos 12 meses? Planeo reducir personal/Planeo estabilidad/Planeo incrementar personal	Estabilidad
Servicios actuales	1	¿Conoce en detalle los servicios de liquidación de nómina de su empresa?	Sí.
	2	¿Está satisfecho con los mismos?	Sí.
	3	¿Conoce en detalle los servicios de liquidación de impuestos de su empresa?	Sí, tengo una estimación a principios de mes
	4	¿Está satisfecho con los mismos?	Sí
	5	¿Conoce el costo mensual que estos servicios implican?	No en detalle, lo lleva mi socio
	6	¿Posee la empresa un servicio de búsquedas laborales frecuente?	Sí.
	7	¿Está satisfecho con los mismos?	Sí.
	8	¿Hace cuánto mantiene los proveedores de estos servicios?	10 años por lo menos
	9	Considera que los servicios anteriores agregan valor con respecto a su costo mensual?	Sí.
	10	¿Qué otros servicios de asesoría tiene contratada? (legal/financiera)	Abogado.
	11	¿Conoce en detalle los costos asociados?	Una cuota mensual del estudio
	12	¿Ha pensado en cambiar algún proveedor de estos servicios en el último año?	No.
Servicios ofrecidos	1	En cuanto a liquidación de sueldos, ¿qué aspectos considera más importantes? Precisión/Anticipación/Explicación de las normas legales	Anticipación
	2	En cuanto a liquidación de impuestos, ¿qué aspectos considera más importantes? Precisión/Anticipación/Soporte ante inspecciones/Explicación de las normas legales	Anticipación
	3	¿Ha pensado en contratar asesoría sobre posibilidades de inversión? En caso afirmativo, ¿en qué rubros? Maquinarias o instalaciones/ capital de trabajo/ inversión de fondos excedentes	Sí, lo hemos hecho. Fondos excedentes
	4	¿Ha pensado en contratar asesoría sobre aspectos comerciales? En caso afirmativo, ¿en qué rubros? Incremento en fuerza de ventas/plan de marketing	No.
	5	¿Le resulta interesante un modelo mixto de asesoría con una tarifa flat para servicios de liquidación y un valor diferencial para consultoría?	Sí.
	6	En cuál de estos servicios le resultaría más atractivo contratar? Comercial y marketing/Costos y abastecimiento/Inversiones/Estrategia/Recursos Humanos/Otros	Inversiones, Comercial.
	7	¿Cuál considera que es la principal razón en el caso de que no haya contratado alguna de estas consultorías? No conoce empresas/Falta de fondos/No lo necesita/No lo ve como una buena inversión/Otros	No conozco empresas.
	8	¿Está al tanto sobre si la competencia contrata este tipo de consultoría?	No
Modelo de negocios	1	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por cada uno de los servicios fijos? (impuestos/sueldos) Hasta \$20000/hasta \$50000/Más de \$50000	Hasta \$20000
	2	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los servicios variables? Valores por Hora Hasta \$4000/Hasta \$7000/Más de \$7000	Hasta \$4000
	3	¿Qué tipo de descuento en el valor variable considera apropiado en caso de que esté pagando el abono fijo? 10%/15%/Hasta 25%/Más de 25%	Más de 25%
	4	¿En qué grado considera que este tipo de asesoría agregaría valor y permitiría el crecimiento de su empresa? No agregaría valor/Agregaría algo de valor/Agregaría mucho valor	Agregaría algo de valor
	5	¿Le gustaría ser contactado una vez la empresa esté en marcha?	Sí

Entrevista personalizada Controlcom SRL.

Para esta entrevista, la cual tuvo un formato semiestructurado (que implica que algunas preguntas estuvieron preformuladas y otras se realizaron en función de los vaivenes de la sesión) abordaremos el mercado de consultoría para PYMEs y si el mismo se considera viable.

Inicialmente se analizarán aspectos generales de la empresa y luego se irá profundizando sobre el punto clave del servicio a brindar.

La entrevista se desprende de una de las encuestas, donde uno de los titulares manifestó intención y conocimiento del mercado y objetivo de la tesis:

Pregunta 1)

LT: Nombre completo, empresa y función que desempeña:

CG: Claudio Giampieri, Controlcom SRL y Hooldus SRL, socio gerente de ambas empresas.

Pregunta 2)

LT: Actividad de la empresa, antigüedad, industria que abastece.

CG: Controlcom nació en el año 2005 como una empresa de servicios de automatización y control de equipos de comunicación (por eso el nombre es la abreviatura de Controles y Comunicaciones).

El rubro de automatización permitió a la empresa hacerse conocida en la zona por varios clientes de envergadura y poder ir adicionando otros subrubros como Mantenimiento Industrial y Montajes Mecánicos menores. Estos rubros fueron creciendo exponencialmente y de a poco comenzaron a ser el core business de la empresa.

A su vez, y dados los contactos con empresas portuarios y al haber incorporado personal técnico capacitado (principalmente soldadores y mecánicos) se comenzó a explorar el rubro de reparaciones navales.

Entre 2011 y 2015 se cotizaron y ganaron varias obras civiles de mayor tamaño (como construcción de edificios de oficinas o galpones pequeños) pero luego se discontinuó la unidad de negocios por los repetitivos problemas gremiales que generaban rentabilidad baja, o incluso nula.

Una de las unidades que más creció fue la de mantenimiento mecánico, la que desde 2009 genera utilidades para la empresa en distintas industrias.

Las industrias que se abastecen son, principalmente, la siderúrgica (más del 60% de la facturación), el agro -entre fertilizantes y aceiteras- con un 30% y el 10% restante es facturación a astilleros y agencias marítimas.

Pregunta 3)

LT: ¿Puede profundizar sobre qué asesorías profesionales recibe relativas al giro del negocio?

CG: En primer lugar, recibimos el asesoramiento del estudio contable (el cual abarca la parte contable, impositiva y parte de lo laboral).

Por el lado impositivo, ellos se encargan de la liquidación de impuestos mensuales (todo lo relativo a IVA, Ingresos Brutos, Ganancias, etc). Una vez que cierra el mes, ellos nos pasan un Excel con una estimación de lo que tenemos que pagar durante el mes siguiente y las fechas, de manera que nosotros podemos estimar tener el dinero en la cuenta o buscar alternativas como descubiertos y descuento de cheques, que son operatorias normales. En el caso de que no tengamos acceso a los fondos o se haya retrasado alguna cobranza, les avisamos para que presenten un plan de pagos.

Con respecto a lo contable, registran las operaciones en función de la información que cargamos en nuestro sistema de gestión y les enviamos mensualmente y luego presentan el balance anual.

En relación con lo laboral, liquidan los sueldos y cargas sociales de los empleados y aparte los aspectos relacionados a los titulares (autónomos).

Con respecto a lo salarial ellos nos mantienen actualizados sobre los cambios regulatorios y lo relativo a las paritarias y los efectos en la masa salarial.

Por último, el estudio nos brinda asesoría en materia societaria ya que durante los últimos años estuvimos reorganizando la empresa (salida de mi hermano como socio e ingreso de mi hijo como socio gerente).

En cuanto a la asesoría legal, tenemos contratado un estudio jurídico por separado, el cual nos brinda un servicio básico por una tarifa mensual. Ellos nos dan su punto de vista para casos de juicios laborales, reclamos sindicales y algunos temas impositivos que han escalado por mala liquidación de impuestos en los últimos años.

Por otro lado, tenemos el servicio de búsquedas laborales el cual nos lo realiza una psicóloga especialista, la cual abarca todos los perfiles que buscamos.

El servicio consiste en una entrevista inicial (normalmente conmigo), se le da el formato a los perfiles, en función de esos presenta los candidatos y luego hace el proceso de psicotécnico ella misma con la persona que decidamos avanzar.

Pregunta 4)

LT: ¿Tiene la empresa algún plan de crecimiento a mediano/largo plazo?

CG: Sí, la empresa tuvo una reorganización durante el año 2019 la cual fue pensada para crecer. Se contrató a tiempo completo a dos jefes de obra para comenzar a profesionalizar el plantel y además se contrató a jornada parcial a un ingeniero mecánico para darle un giro a la forma que teníamos de cotizar y acercarnos a los clientes.

Pregunta 5)

LT: ¿Cómo caracterizaría a su empresa y qué opinión general tiene sobre el resto de las PYMES del país?

CG: Mi empresa fue creciendo debido a la ambición de los dueños, tratamos de darle el foco de resolver los problemas de los clientes. Por eso fue mutando de rubro en función de las necesidades y de cómo nos fuimos perfeccionando en cada industria. Creo que la ambición de crecimiento es lo

que nos caracteriza, así como a otras empresas similares. El empresario PYME busca crecer a pesar de la economía argentina que no ayuda debido a la poca estabilidad, pero es un factor común que estemos invirtiendo en capacitación al personal, un mejor galpón, mejores oficinas, ya que la empresa es buena parte de nuestra vida.

Pregunta 6) (luego de haberse dado una reseña del alcance de la consultora)

LT: ¿Conoce algo sobre el mercado de consultoría? ¿Conoce alguna consultora que se especialice en PYMES?

CG: No he contratado los servicios comentados. Algunos como el de recursos humanos o el de costos podrían ser de utilidad.

No conozco consultoras en PYMES ya que no sé si seremos atractivos. Sí considero que somos atractivos para los bancos, por ejemplo; hoy tenemos un oficial de cuentas que está constantemente encima nuestro y nos está ofreciendo todo lo que tiene a mano (descubiertos, descuentos, sacamos un préstamo para el nuevo galpón, etc). Además, se nos acercaron varias SGR que tienen a empresas como la nuestra de cliente y ya la estamos usando, hasta descontamos cheques con ellos.

Pregunta 7)

LT: ¿Le resulta atractiva la propuesta de la consultora? ¿la consideraría para avanzar?

CG: Todo lo que sirva para que la empresa crezca (o en años complicados como este, se mantenga) lo podemos analizar. En la empresa trabaja mi esposa, mi hijo y tengo empleados a los que tengo desde que se creó y conozco a toda su familia, es mi responsabilidad hacer todo lo posible para crecer y que todos estemos mejor el día de mañana.

Anexo VII – Curriculum Vitae

Datos personales:

Apellido y Nombres: Tomasini, Leandro Nicolás.

DNI: 33.427.200.

Estado Civil: Soltero, sin hijos.

Domicilio: San Nicolás de los Arroyos, Bs As.

Teléfono: 3364190606.

E-Mail: leandrotomasini@gmail.com

[linkedin.com/in/leandro-tomasini](https://www.linkedin.com/in/leandro-tomasini)



Perfil profesional:

Ejecutivo en Supply Chain con amplia experiencia en diversos departamentos, especializado en Compras y Abastecimiento, Costos y Planning en multinacionales. Nexa con el equipo Comercial para establecer estrategias de Pricing y líder del proceso de Sales & Operations Planning. Desde hace varios años lidero diversos equipos dentro de Supply Chain, entre los que se pueden mencionar Compras, Planeamiento, Costos, Comercio Exterior, Almacenes e Inventarios.

Experiencia laboral:

- **Gerente Ejecutivo de Compras y Contratos**
 - Reportando al Director de Supply Chain. Responsable de 3 gerencias de área: Compras Locales y Almacenes, Compras de Servicios y Contratos.
 - A cargo de la estrategia de Compras de la compañía.
 - Gasto anual a cargo: 950MUSD.
 - Personal a cargo: +45 colaboradores (Fuera de Convenio y en Convenio)
 - Período: desde julio 2023.
- **Gerente de Compras Locales y Almacenes en ArcelorMittal Acindar**

- Responsable de establecer la estrategia de compras de la Gerencia y desarrollo del programa anual de mejora continua y ahorros. Seguimiento de los principales KPI's del sector: Performance de entrega de Proveedores, SLA de Compras a Clientes internos, Quiebre de stock y merma.
- Responsable de la ejecución del presupuesto anual de la Gerencia (FTE's + Costos Fijos) y control mensual de desvíos.
- Responsable del Almacén de materiales y repuestos de la compañía (+20MUSD), incluyendo estrategia, planificación y actualización de MRP. Definición de políticas de stock y procedimientos de inventarios.
- Período: junio 2021 a junio 2023.
- **Jefe de Abastecimiento y Planning en Yara Argentina S.A.**
 - Responsable del abastecimiento de la compañía para Argentina, incluyendo materias primas, packaging y servicios. Presupuesto anual: 150M USD.
 - Responsable del área de Planeamiento y de la implementación y liderazgo del proceso de Sales & Operations Planning (S&OP) en la compañía. Seguimiento de indicadores core: Inventory Days y Forecast Accuracy.
 - Desarrollo y liderazgo de la estrategia de Compra para las distintas categorías de compra de bienes y servicios (Packaging, Servicios Profesionales, CapEx, Logística, Mantenimiento).
 - Responsable para Supply Chain del pricing de productos para la compañía y evaluación de mercado.
 - Responsable del Dpto. de Comercio Exterior y relación con entidades gubernamentales para la unidad.

- Implementación de programa global de ahorros de la compañía para la Argentina.
Logros: reducción de un 7% en gastos fijos para la unidad para 2019 (1.1MUSD).
- Período: marzo 2019 a mayo 2021.

● **Jefe de Compras y Costos en Yara Argentina S.A.**

- Líder del Dpto. de Compras y Administración de Planta. Desarrollo y ejecución de la estrategia de compras la compañía, desarrollo de proveedores. Logro: Ahorros superiores a los 150kUSD anuales.
- Controller de Costos de Supply Chain. Control de gastos fijos y variables de Planta. Armado presupuestario y control de ejecución. Proyectos de inversión.
- Ejecución y control del Plan de Inversiones anual. Planificación y compra de packaging (3M USD anual).
- Responsable del área de Almacenes y Despacho de Planta.
- Período marzo 2014 – febrero 2019.
- Personal a cargo: 12 personas.

● **Analista de Costos en Yara Argentina S.A.**

- Control de costo del producto y gastos fijos. Auditoría interna y confección de procedimientos. Control de inventarios y mermas. Presentaciones mensuales de resultados. Costeo de operaciones puntuales.
- Período: febrero 2013 – febrero 2014. o Startup de la posición.

● **Analista de Compras en Yara Argentina S.A.**

- Tareas realizadas: gestión integral de compras, análisis de costos, control presupuestario, análisis de proyectos de inversión, logística.
- Período: mayo 2011 – febrero 2013.

● **Empleado administrativo en la empresa Tecnimaq S.R.L.:**

- Tareas realizadas: liquidaciones impositivas, gestión de pagos y cobranzas, conciliaciones bancarias, facturación, gestión de stock, compras, coordinación de pedidos y entregas.
- Período: abril 2006 – abril 2011.

Formación Académica:

- **MBA - Magister en Administración de Empresas (Tesis en curso).** Universidad de Palermo.
- **Contador Público.** Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario. Año ingreso: 2006 – Año egreso: 2011.
- Idiomas: inglés, avanzado oral y escrito.
- Informática: Manejo de Office avanzado, SAP avanzado, Power BI.