

***ESTUDIO SOBRE EL MERCADO
DE LOS SERVICIOS DE
CONSULTORÍA EN ARGENTINA***

Alumno: Juan Pablo Cucinotta

Tutor: Mariana Jasin

ÍNDICE

1. EXECUTIVE SUMMARY
2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO
3. LA INDUSTRIA
4. EL MERCADO
5. REFLEXIÓN FINAL
6. ANEXOS E INFORMACIÓN SOPORTE
7. BIBLIOGRAFÍA

1. EXECUTIVE SUMMARY

En los competitivos mercados actuales es esencial que los procesos operativos estén alineados con la estrategia de negocio de la empresa, lo que pasa necesariamente por la identificación de los procesos críticos que forman parte del core del negocio, y que, al mismo tiempo, estén organizados de un modo eficiente, permitiendo una evaluación objetiva y periódica de los resultados esperados.

El servicio de Consultoría de Procesos de Negocio entrega un exhaustivo análisis de procesos de negocio y operativos, ya sea desde una perspectiva global o desde la de un proceso específico, proponiendo recomendaciones para lograr mejoras con el objetivo de que estos procesos se desarrollen de manera eficiente, efectiva y controlada para alcanzar los objetivos exigidos, facilitando la retroalimentación con información objetiva para reducir desviaciones.

La estrategia de este servicio considera el relevamiento de las condiciones actuales de los procesos, el diagnóstico, y el rediseño conceptual, definiendo nuevas formas de ejecución de acuerdo a las mejores prácticas de la industria y utilizando modernos conceptos de gestión y un profundo conocimiento de las tecnologías de información para implementar los cambios recomendados en los procesos de negocio.

Una de las claves del éxito de una empresa en el contexto actual (alta volatilidad de mercados internacionales y de la economía nacional), es la capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios. En la mayoría de las industrias, los cambios tienen que ver con modificaciones en las condiciones de los mercados en los que actúa la empresa, y no tanto con los nuevos desarrollos tecnológicos de sus productos y procesos de producción. Estos últimos transitan generalmente por un carril más lento y con "lead times" mayores, lo cual permite tomarse más tiempo para estudiar las alternativas y, eventualmente, tomar decisiones.

La capacidad de reacción de una empresa ante estos cambios bruscos en las condiciones del mercado va a estar íntimamente relacionada con el desarrollo y

la sofisticación de sus sistemas de información y comunicación. Un factor adicional de ventaja competitiva es estar preparado para asumir decisiones de riesgo con suma rapidez. Precisando un poco más el concepto, no se trata solamente de tener más información, sino que ella sea relevante, en tiempo, y presentada de manera adecuada para el análisis que se desea efectuar.

Esto, que parece una simpleza, quizás sea una de las tareas más difíciles a las que debe apuntar una empresa: tener información relevante, en tiempo y presentada de la manera más adecuada de forma que facilite o guíe el proceso de decisión.

La consultoría gerencial aporta enfoques estratégicos y factibles, herramientas eficaces y medidas correctivas para la solución de problemas. Es un servicio de asesoramiento dirigido a gerentes y profesionales, entre otros, con el objetivo de que éstos puedan alcanzar los fines de la organización. También facilita el mejoramiento de la eficacia y eficiencia de la empresa.

En conclusión podemos decir que la consultoría es un servicio de alto valor agregado que busca colaborar con los players del mercado para que estos logren mejorar los resultados buscados.

2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.1. General

Desarrollar un estudio para identificar las tendencias y oportunidades de mercado del sector de la consultoría que nos permita entender que nuevos productos, subproductos y servicios podríamos ofrecer y para los que existe una demanda insatisfecha.

2.2. Específicos

- Desarrollar un diagnóstico de la industria de la consultoría en Latinoamérica haciendo foco en Argentina, que nos permita identificar a los principales players con su respectiva oferta de productos y/o servicios.
- Identificar oportunidades de mercado local para ampliar los productos, subproductos, y servicios que actualmente son ofrecidos dentro de la industria de la consultoría.
- Identificar nuevos productos, subproductos y servicios potenciales que pueden comercializarse en el mercado local, considerando aspectos de riesgos y obstáculos previsibles para cada nueva opción identificada.
- Investigar si los nuevos productos, subproductos y servicios identificados han sido considerados. En caso de que no hayan sido considerados, entender si son relevantes para el mercado en cuestión.
- Identificar actores específicos a través de los cuales se puede ampliar el mercado de productos, subproductos y servicios existentes y nuevos.
- Analizar y entender cuál es la importancia de los servicios de consultoría en el sector empresarial privado de Argentina.
- Validar y socializar los resultados del estudio mediante la presentación de un documento ante una junta directiva evaluadora.

3. LA INDUSTRIA

Hace ya más de diez años, tres de las Big Four comenzaron a desprenderse de sus unidades de consultoría –PwC, KPMG y EY– como consecuencia del escándalo desatado por Enron. Hoy el escenario se ha dado vuelta como una media: todas ellas tienen fuerte actividad en este campo; y hay un proceso de fuerte concentración de consultoría en management.

Es una realidad: estas firmas están en inmejorables condiciones de proveer asesoramiento estratégico, y lo que es más importante, de implementarlo simultáneamente. En muchos mercados globales la consultoría aporta más ingresos que la auditoría. Buena evidencia de este proceso es el acuerdo por el cual PwC adquiere en US\$ 1.000 millones a Booz & Co (históricamente la primera de estas grandes consultoras de management, fundada en 1914). No son los únicos movimientos en esa dirección: en enero de 2012, Deloitte rescató de la bancarrota a Monitor, de Estados Unidos, con el aporte de US\$ 120 millones. Antes habían fracasado las gestiones entre Deloitte y la alemana Roland Berger, otra de las grandes consultoras en estrategia, con una facturación anual de US\$ 1.000 millones. La firma alemana explora otras alternativas, alianza con otra gran firma de auditoría o bien hubs regionales descentralizados.

Todavía quedan grandes especialistas en estrategia, como McKinsey, Bain y el Boston Consulting Group, que tienen la escala adecuada como para garantizar su independencia por el momento. Adquisiciones y fusiones no es solamente territorio de los grandes jugadores. Según el registro de operaciones que publica Equiteq hubo 575 operaciones de este tipo durante 2012, en línea con lo ocurrido durante el último año.

Igualmente las grandes firmas de auditoría sobresalieron como compradores: 17 para Deloitte, 10 para KPMG, 9 para EY, 8 para Grant Thornton y apenas 7 para PwC. Este proceso de consolidación se da en forma parecida en tres grandes mercados como Estados Unidos, Alemania y Gran Bretaña.

Aunque alianzas y fusiones están a la orden del día en el negocio de la consultoría, cada vez hay más contendientes en la actividad. Según el Global

Consulting Mergers and Acquisitions Report 2013, publicado por Equiteq, hubo 575 absorciones en el negocio de la consultoría gerencial durante 2012. John Kerr, director gerente global de Deloitte Consulting dice que "los clientes esperan un servicio más global y una capacidad para brindar desde estrategia hasta implementación". Junto con otros muchos en el negocio, dice que está presionando a los consultores de estrategia para que acoplen con los que son capaces de implementar proyectos. La necesidad de combinar el alcance global de los clientes exige una inversión que solo las grandes firmas pueden hacer". Los mayores especialistas en estrategia, McKinsey, Bain & Company y el Boston Consulting Group, tienen la escala y el cachet para beneficiarse con el aumento de la demanda de asesoramiento en Estados Unidos y Gran Bretaña. Pero con mejores márgenes de ganancias en consultoría y auditoría, las "Cuatro Grandes" aparentemente quieren ser todo para todos los clientes. Hace dos años PwC compró PRTM, una firma global con fuerte presencia en Alemania que se especializa en estrategia operativa y asesoramiento en cadena de suministro y desarrollo de productos.

En junio 2012, KPMG a su vez compró BrainNet Supply Management Group, consultora líder en cadena de suministro, con sede en Bonn, aunque también con oficinas en todo el mundo. Luego del acuerdo, Christinan Rast, CEO de BrainNet fue nombrado para presidir un nuevo centro de excelencia en procuración y cadena de suministro de KPMG. Ahora EY hace lo mismo. Su brazo alemán compró J&M Management Consulting, una consultora con sede en Mannheim especializada en administración de cadena de suministro y procesos operativos. El acuerdo fortalece a EY en el mercado de asesoramiento en cadena de suministro en un momento en que los cambios económicos globales están haciendo que las empresas reorganicen sus modelos de procuración.

Algunos observadores vaticinan que este sector está viviendo el proceso que otros sectores ya pasaron, en el que algunos participantes se vuelven más grandes, aunque en este caso particular eso no significa necesariamente que habrá menos participantes. Uno de los peligros para los grupos establecidos son las pequeñas boutiques, más especializadas, que se apropian de parte del negocio disponible que los competidores más grandes desprecian. Los

consultores individuales, casi siempre salidos de las grandes firmas, plantean otro desafío, especialmente en algunas áreas donde los consultores compiten agresivamente en precio. Clay Christensen, uno de los expertos más solicitados del mundo en innovación disruptiva y ex consultor del Boston Consulting Group, puso al negocio en estado de alerta cuando publicó un artículo en la Harvard Business Review (HBR) donde, junto a Dina Wang y Derek van Bever, dijo: "Las mismas fuerzas que descolocaron tantos negocios, desde el acero hasta la edición gráfica, están comenzando a remodelar el mundo de la consultoría".

Siguiendo el modelo Christensen, tal como lo describe en su libro "El dilema del innovador", la mejor forma de impedir tal disrupción es no limitarse al negocio de altos márgenes y esperar lo mejor; eso solo fortalece a los que se hacen una panzada con los negocios de bajos márgenes que desdeñan los grandes. Lo que tienen que hacer los grandes es alterar su propio negocio central. Un ejemplo es McKinsey Solutions –herramientas analíticas que los clientes pueden incorporar a sus compañías, aun después de que los consultores de McKinsey se han retirado. La consultora ve esas herramientas como complementarias al trabajo central de consultoría pero conforman una porción cada vez más grande de lo que el grupo ofrece a sus clientes.

En la superficie, este proceso que podría llamarse de "productización" parece amenazar la posición de los profesionales que solían ganar negocios sobre la base de sus antecedentes educativos, su elocuencia y conducta. Si los mismos interesados dicen que sus días están contados, ¿qué futuro le espera al consultor tradicional de management? La clave está en el uso que se da a la palabra "generalista" para describir la raza de asesor que ahora está en vías de extinción. Las firmas de consultoría están contratando activamente o capacitando especialistas para satisfacer la visión más sofisticada de lo que los clientes están dispuestos a pagar. Sigue siendo popular el camino de contratar a los más brillantes graduados de MBA directamente de las escuelas de negocios.

Por cierto, los consultores experimentados coinciden en que la calidad de los graduados entrantes mejora de año a año, pero las firmas también están contratando lateralmente, jactándose de su habilidad para atraer, por ejemplo,

a médicos, técnicos digitales y de datos y experimentados ejecutivos de la industria del gas y petróleo. Al mismo tiempo, los consultores existentes están aprendiendo nuevas habilidades que pueden combinar con sus fortalezas tradicionales para retener a los grandes clientes.

3.1. Principales Players

Ernst & Young

EY –conocida mejor como Ernst & Young, previo a su rebranding de este año–, crece. Tercera entre las Big Four, por lo menos a escala global, EY tiene en su haber una facturación de US\$ 258.000 millones anuales y unidades de negocios lo suficientemente dinámicas y robustas como para asegurar que auditoría ya no represente la mitad –o más– que su negocio. Hoy el mix es 45% de auditoría mientras que el resto se lo reparten, mayormente, impuestos y consultoría. De hecho, desde EY Argentina, reconocen que aunque auditoría sigue siendo su rama más estable, otras, como impuestos, han crecido "incluso a tres dígitos" como consecuencia de políticas estatales más severas y sofisticadas con objetivos recaudatorios.

Al haber aumentado la presión impositiva la demanda de los servicios de impuestos está creciendo muchísimo y no solo desde el planeamiento sino también en el sentido de ayudar a los clientes a defenderse cuando tienen algún reclamo o alguna discrepancia con el fisco; lo que se llama controversia fiscal.

Otra de las áreas que crece sin parar dentro de la compañía es el área de consultoría. Pero no la tradicional, sino la consultoría enfocada a proyectos "transformacionales" de IT como, por ejemplo, la implementación de sistemas ERP en las empresas. Desde EY no tienen dudas de que estas unidades podrían ser, potencialmente, una mina de oro. Consideran que cuando la Argentina termine de despegar –y son optimistas de que ocurrirá, más allá de las turbulencias actuales– va a ser, un país más importante en materia de este tipo de proyectos. A su vez, aseguran que quizás existan empresas que hoy

están postergando proyectos de esta naturaleza y creen que si hay 10 proyectos hoy, en un plazo no tan largo pueden existir 50.

Por otro lado existe un tema que no para de dar vueltas dentro de la compañía –y, para ser rigurosos, en la cabeza de cualquier auditor, grande o chico– y es la obligatoriedad en la rotación de firmas.

A pesar de que existen en el mundo dos posturas –la de Estados Unidos, en contra, porque argumenta que tener una relación de muchos años no compromete la independencia; o la de Europa, a favor, con una rotación que alcanzaría los 20 años– en la Argentina la Comisión Nacional de Valores (CNV) impuso recientemente una normativa mucho más severa. A la rotación de socios cada cinco años le agregó la rotación de firmas cada tres.

Si observamos el dictamen de la Cámara de Representantes en Estados Unidos, fue abrumadora la mayoría en contra de la rotación. De hecho, en un país que tiene rotación, como Italia, se ha comprobado que a lo único que favorece es a la concentración, que es todo lo contrario a lo que se busca con esta regulación. Rotar con la periodicidad que sugiere la CNV cada tres años es generar más riesgos para los inversores porque no hay certeza de que otorgue mayor transparencia de cara a los mercados. Está probado que si una compañía quiere realizar fraude ocurrirá con mayor frecuencia en los dos primeros años. En ese caso la regulación no cubre el objetivo para la que fue creada. Además, la regulación lejos de ayudar al fortalecimiento de las empresas de auditoría más pequeñas, las pone en mayor riesgo.

Deloitte

Por ingresos y por número de profesionales que se cuentan trabajando entre sus filas, Deloitte es la empresa más grande de servicios profesionales del mundo. Es, a esta altura, una red que emplea a más de 200.000 personas en todas sus oficinas. Lo que se dice un tremendo ejército de expertos en temas contables y de negocio que prestan sus conocimientos en diferentes ramas: ya no solo en su robusto core business de auditoría sino también de consultoría e impuestos. Las grandes empresas lo avalan: cuenta con más clientes dentro del índice FTSE 250 que cualquiera de las de la competencia. Nada mal para

una empresa que factura unas pocas monedas: fueron US\$ 324.000 millones para el periodo 2012-2013.

En la Argentina, además, se llevan la medalla de oro. En su porfolio de clientes tienen a la más grande de todas, YPF (la relación con este cliente es muy importante aunque no dependen exclusivamente de ellos ya que tienen una base muy amplia de clientes). Contar con este cliente es un activo muy importante, ya que es la compañía más grande del país y a su vez las inversiones extranjeras no han sido significativas durante el transcurso del último año (2014).

Con respecto a su negocio de auditoría, tienden a ser estable porque cuentan con un número de clientes que, más allá de alzas y bajas, se mantiene. Sin embargo suelen aparecer trabajos adicionales, que durante el año pasado no se dieron con mucha frecuencia, debido a que no fue un período de gran actividad. Coinciden con otras firmas del rubro al opinar sobre la inversión extranjera, la cual ha sido pequeña comparativamente con otros años y a su vez las empresas locales tampoco han llevado adelante procesos de inversión significativos.

A pesar de los contratiempos, los últimos 10 años han sido de crecimiento para Deloitte en la Argentina. Específicamente dentro del sector consultoría. Desde la compañía nos han afirmado que si bien hubo pocos proyectos de inversión que requerían de sus servicios, a escalas global y local la consultoría ha sido de los sectores de mayor crecimiento.

Esto no significa que existan conflictos de intereses. A escala global, hay un control muy estricto para evitarlo. Deloitte, incluso, ejerce la autorregulación. Cada vez que aceptan un nuevo cliente tienen que consultar a una central mundial de riesgo donde se analiza si es prudente tomar o no ese cliente. Esto se puso en marcha con motivo del caso Enron y tiene lógica: si aceptan auditar a una subsidiaria local quizás entre en conflicto con los servicios de consultoría que prestan en otra parte del mundo.

Esto ocurre porque empresas como Deloitte –en rigor, cualquiera de las Big Four y también las llamadas "second tier" como BDO o Grant Thornton– cuentan con una estructura lo suficientemente grande como para que las regulaciones

internacionales las afecten de lleno. Hoy cuatro de ellas concentran 87% del volumen de operaciones.

Verdaderos monstruos que se desarrollaron siguiendo una tendencia mundial. Antes Deloitte auditaba a Chrysler y ahora es parte de Fiat. El mundo se ha ido estrechando y las empresas se han ido consolidando. Si se analizan los últimos 30 años, más allá de las nuevas empresas que han surgido en el mundo de la tecnología, el resto se ha ido fusionando. Es un tema de escala económica. Y para atender a esos monstruos se necesitan auditores grandes que tengan recursos en todas partes del mundo.

PwC

Con 169.000 empleados en 153 países y oficinas que forman una red de firmas independientes a escala local pero que comparten una misma marca y metodología se ha fusionado con la compañía Booz & Co para consolidarse realmente como líder en el negocio de la consultoría, una de las áreas de mayor crecimiento dentro del mercado que dominan las Big Four.

El motivo de esta fusión se basa en adquirir la pericia y habilidad de Booz & Co en temas de management y así fortalecer su área de negocios más dinámica, la consultoría.

Definitivamente esto marca un cambio en la política de PwC –facturación anual de US\$ 32.000 millones a escala global– que en 2002 se había deshecho de PwC Consulting vendiéndosela a IBM. A escala global el negocio de la auditoría ha decrecido su participación en el negocio total de la compañía: hoy representa desde el 50% al 60% del total, dependiendo de los países que se consideren. En los últimos años el área de auditoría ha tenido un crecimiento que es bastante similar al de la economía. Hubo áreas de mayor crecimiento, como consultoría e impuestos, que tienen que ver con asesoramientos más puntuales.

El negocio de consultoría de PwC decreció en su momento, debido a que la compañía había resuelto vender su área de consulting a IBM, pero de cara al mercado continuaron llevando adelante ciertos procesos de consultoría durante los últimos 10 años. Se especializaron y a su vez vendieron diferentes

productos de consultoría que no eran relativos a sistemas, que sí se habían pasado a IBM. Fuentes internas de la compañía, aseguran que en definitiva, el mundo de la consultoría es un negocio que ha ido mutando en beneficio de quienes la demandan y sigue los mismos requerimientos de las regulaciones de auditoría.

KPMG

Son pocas las empresas que resisten los embates del tiempo. Y más en el mundo volátil de las finanzas. Sin embargo existe la excepción a la regla y KPMG es una de estas, siendo una compañía con más de 100 años de trayectoria en la industria de la auditoría, consultoría e impuestos. Esta compañía, denominada una de las “Big Four” tiene mucho para contar. Por ejemplo durante el año 2014 junto con McKinsey fueron elegidas por el Papa Francisco para alinear los procedimientos contables de todos los departamentos de la Santa Sede con criterios internacionales. Pero más allá de tener al Papa como cliente, en la Argentina el 2014 ha sido un buen año para la compañía ya que creció 6% en volumen con respecto al año anterior.

Desde la compañía reconocen que más allá de lo que ocurra en la Argentina, la competencia es fuerte a escala global. Aunque su negocio de auditoría representa el 50% de su negocio total, sus negocios de consultoría e impuestos son segmentos que no paran de crecer (representan el otro 50%). A pesar del crecimiento que ha tenido la consultoría en los últimos años, desde KPMG aseguran que ninguna de las compañías de auditoría va a correr el riesgo de dejar de lado su core business para darle aliento a otras unidades de negocio.

SMS Latinoamérica

SMS Latinoamérica es la red regional de profesionales en auditoría, contabilidad, administración, economía y finanzas que asiste a empresas y otras entidades radicadas en el continente en sus operaciones comerciales, industriales y de servicios, tanto público como privado o de bien público. Al estar integrada por Firmas nacionales independientes de alta excelencia profesional, SMS Latinoamérica es la única organización profesional en el

continente que acredita valores latinoamericanos para servir a todas las empresas del mundo que radiquen sus operaciones en los países de la región.

Desde la compañía destacan que la profesión mundial ve en los reportes de sustentabilidad un futuro rol de importancia, que pone a las firmas de auditoría al frente de un servicio de gran demanda y que genera gran preocupación e interés en el mundo, tanto en los sectores públicos como privados. Conducen que es un acierto que el marco normativo ponga a las firmas de auditores en condiciones de participar de este servicio. Más allá de las falencias que se hayan mostrado en el pasado, en la actualidad las firmas de auditoría tienen un nivel de vigilancia pública inigualable, constituyéndose en una alternativa profesional para llevar adelante estas tareas.

Por otro lado destacan que más allá de las tradicionales especializaciones, existe un nuevo rol de las firmas en la conformación de equipos multidisciplinarios para llevar a cabo auditorías no financieras. Aseguran que puede ser viable que una firma de auditores emita informes sobre cuestiones ambientales, sobre el grado de ejecución de un contrato, del tipo de audiencia de una radio o de la cantidad de dióxido de carbono emitido por una empresa.

Esta compañía no solo está integrada por contadores públicos, sino también por ingenieros, arquitectos, geólogos, etc. La retención de talento representa uno de los mayores desafíos para SMS, en un segmento que –en el mercado local– tiene pleno empleo o, puede decirse, una tasa de desempleo negativa (la demanda supera la oferta). Esto pone de manifiesto que en la Argentina no existen tantas asimetrías como en otros mercados desarrollados, donde las firmas de auditores demandan el doble de los profesionales que se gradúan en universidades.

BDO

La historia de BDO pone de manifiesto una actitud de constante acompañamiento de las necesidades de sus clientes en los cambiantes entornos de negocios. Fue creada en 1963 en Europa, cuando firmas contables del Reino Unido, Alemania, Holanda, EEUU y Canadá se unieron para atender clientes con operaciones internacionales y conformaron el Grupo Binder

Seidman International. En 1973 la organización adoptó como denominación Binder Dijker Otte & Co: BDO. En 1988 se estableció la estructura global y se antepuso la sigla BDO al nombre local de cada firma miembro. Con la adopción de un nuevo logo el mercado percibió que claramente en BDO el expertise local se combinaba con la fortaleza global de la red internacional. Desde Octubre de 2009 BDO es la marca que identifica la red BDO internacional y cada una de sus firmas Miembro. La utilización de una marca global única reafirma su compromiso por la excelencia y el destacado posicionamiento en el mercado mundial. En Argentina, Becher y Asociados S.R.L., firma con más de 35 años de trayectoria, integra la red BDO desde 1982.

La red BDO se encuentra presente en 144 países. En la Argentina ocupó el quinto puesto en el ranking de auditorías de Mercado durante el año 2014 y entre sus clientes atiende a 25 de las 500 empresas top del país.

Miembros de la compañía nos han explicado la creciente actividad que registra la red en lo que respecta a servicios de consultoría, siguiendo la tendencia internacional. Consideran que para las grandes firmas de auditoría mundiales, el tamaño y el acceso a clientes globales es un objetivo primordial. Por otro lado entienden que la demanda de servicios profesionales de consultoría viene experimentando un crecimiento muy fuerte en el mundo, por lo que consideran que es una actividad imprescindible para cumplir con estos objetivos.

A su vez advierten que es probable que en algunos mercados, la consultoría, por su capacidad de fuerte crecimiento en periodos cortos, aporte más ingresos que las restantes áreas de servicio. Creen que puede haber cierta concentración, pero prevén que seguirán existiendo jugadores de nicho brindando consultoría de management, que competirán con las grandes firmas. Paralelamente han detectado que en los últimos años han surgido nuevas áreas de especialización, las cuales están relacionadas con la consultoría tecnológica en procesos, la profundización de las tareas de outsourcing globales y las soluciones fiscales, con un componente fuerte de outsourcing también.

Grant Thornton

Grant Thornton es una de las organizaciones líderes a nivel mundial de firmas de auditoría, impuestos y consultoría independientes. Las firmas ayudan a organizaciones dinámicas a liberar su potencial de crecimiento brindándoles asesoramiento significativo y con visión de futuro. Equipos proactivos, liderados por socios accesibles en estas firmas, utilizan su capacidad de análisis profundo, amplia experiencia e instinto para entender problemas complejos de clientes del sector privado, que cotizan en bolsa y del sector público, a fin de ayudarlos a encontrar soluciones. Más de 35.000 personas de Grant Thornton en más de 100 países se enfocan en marcar una diferencia para sus clientes, colegas y las comunidades en la que vivimos y trabajamos.

Algunos de sus socios más importantes en la Argentina, nos ha expresado que "las actividades de auditoría y consultoría son absolutamente complementarias; de hecho, históricamente eran brindadas por firmas profesionales únicas a clientes que requerían la auditoría de sus estados financieros, pero también la implementación de mejoras en sus procesos en forma simultánea". A su vez afirman que "a la luz de las últimas operaciones de adquisición de firmas de consultoría por parte de auditoras, creen que están en presencia de una tendencia que pudo no haber llegado a su fin y que en tanto no afecte la independencia de los auditores, generará sinergias, indudablemente". Destacan que "la consultoría no siempre aportará más ingresos que la auditoría, aunque muy probablemente sea una actividad más rentable; la auditoría enfrenta más regulaciones y se ha vuelto más burocrática".

Crowe Horwath

Miembro de Crowe Horwath International, es un grupo de más de 400 profesionales que desde 1940 opera en el mercado argentino brindando servicios de alta calidad, adecuados a las distintas situaciones del mercado en que le toca desenvolverse.

Combinando capacidad técnica de excelencia, un alto grado de compromiso con el cliente, tecnología de última generación y el respaldo de una red

internacional, les ofrecen a sus clientes la seguridad de contar con un servicio personalizado orientado a apoyar su crecimiento.

Miembros de la compañía nos han informado que uno de los servicios de su cartera más novedosa y que últimamente fue muy consultado y requerido es la consultoría en sustentabilidad y reporte integrado, práctica expandida a toda la organización desde su oficina de Rosario. Por otro lado la gestión de "riesgo reputacional", derivada de los servicios de gestión de riesgos del área de servicios para bancos y compañías de seguros, ya es demandada por otras grandes empresas de diferentes actividades interesadas en evaluar, administrar y mitigar este "riesgo reputacional".

Destacan que la práctica de consultoría fue potenciada por cambios normativos que surgieron en la última década, algunos de ellos para mejorar la transparencia de los procesos internos de control, administración y evaluación de riesgos, como la Ley Sarbanes Oxley, las buenas prácticas de gobierno corporativo, Basilea II y otros para unificar el lenguaje contable de las empresas en el plano mundial, como ser la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), y aquellas más novedosas, como el Reporte Integrado y los Indicadores del GRI. Sin embargo, nos han aclarado que las normas internas de Crowe Horwath se rigen por los códigos de ética nacionales y el internacional en las auditorías. Y que se deben evaluar las amenazas de autorrevisión cuando un cliente solicita un servicio adicional diferente al de la auditoría, para lo cual se evalúan todos los clientes y servicios prestados por la red.

De acuerdo con su punto de vista, la auditoría es una práctica profesional que obliga al auditor a conocer y entender la industria, el negocio del cliente y la operatividad del negocio dentro del cliente, así como todos los cambios regulatorios que se aplican a las diferentes industrias a ser auditadas. De esta manera se construye un conocimiento tal que la consultoría es un desprendimiento natural de los servicios de auditoría. En su caso, generan mayores ingresos tanto en los mercados en crecimiento como en aquellos que se encuentran más estancados, debido a que el mercado los ve como una opción a las big four para servicios que son diferentes a la auditoría.

3.2. Importancia de la consultoría

Los empresarios no deben ser especialistas para guiar a su organización a buen puerto, para eso tienen el apoyo de las consultorías que les pueden ayudar a identificar fortalezas y debilidades, diagnosticar y mejorar procesos, lo que redundará en un mejor servicio para los clientes.

La definición de la consultoría de empresas la podemos enmarcar de la siguiente manera: es un servicio al cual los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda o asesoría en la solución de diversos problemas y en la implantación de procesos de mejora continua. El objetivo fundamental de la consultoría profesional es proporcionar recomendaciones viables e implantar medidas apropiadas para aumentar la productividad y la competitividad de las empresas.

En Estados Unidos existen más de siete mil firmas de consultoría de empresas y en México cada día se contratan más los servicios de las empresas que se dedican a la consultoría. Las cifras son relativamente inferiores en Europa, pero en el Reino Unido y en muchos otros países europeos, el crecimiento de la consultoría ha sido muy notable en los últimos 25 años.

En los países desarrollados las grandes empresas, las medianas e incluso las pequeñas, emplean frecuentemente los servicios de consultores profesionales. En algunos países, las empresas pequeñas disponen de servicios de consultoría subsidiados por los gobiernos, como parte del fomento de la pequeña empresa.

Las características más importantes de la consultoría de empresas son las siguientes:

- La consultoría es un servicio independiente, que se caracteriza por la experiencia e imparcialidad del consultor.
- Su papel es el de actuar como asesor, con responsabilidad por la calidad e integridad de sus consejos.
- La consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos.

- La consultoría no proporciona soluciones milagrosas. Sería un error suponer que una vez que se ha contratado un consultor, las dificultades desaparecen.
- La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales y factibles.
- La consultoría debe dar resultados tangibles, concretos, específicos y congruentes en términos de tiempo y costo.
- La empresa debe ver la contratación de una buena consultoría como una inversión y no como un gasto en términos de lo que va a ganar con ella.
- El carácter de la consultoría exige que toda situación sea vista en la perspectiva de oportunidades futuras.
- El cambio es la razón de ser de la consultoría, cambios que mejoren el rendimiento de las empresas y al mismo tiempo, hagan más interesante y satisfactorio el trabajo del personal.
- El consultor profesional debe estar estrechamente relacionado con el diseño, difusión y conocimiento de los nuevos sistemas, métodos y técnicas de dirección, administración y operación.
- El consultor debe actuar como promotor de cambio y asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace, de modo que el éxito final se logre con el esfuerzo de ambos.
- La cooperación entre el cliente y consultor son tan importantes para el resultado final como la calidad y congruencia de los consejos que den el grupo de consultores.

La mayoría de los empresarios tiene diferentes problemas en la administración y operación de su empresa, también la mayoría de las veces saben que necesitan hacer algo, pero no saben exactamente qué y cómo, por lo que es aconsejable acercarse con consultores expertos en desarrollo empresarial. Hay varias formas de proporcionar consultoría, entre las que destacan:

- Resolver una necesidad o un problema específico. La contratación de un servicio externo se da cuando el empresario define una necesidad o tiene un problema específico, pero no tiene el personal ni el tiempo para solucionarla y busca especialistas que lo ayuden.
- Asistencia en diagnóstico. El empresario tiene necesidad de asistencia en diagnóstico cuando detecta los síntomas de la enfermedad, pero no sabe diagnosticar la causa de los problemas y contrata expertos para que revisen a la empresa y descubran las áreas o procesos que limitan el adecuado funcionamiento de ésta.
- Implantar o mejorar sistemas y procesos. También se contratan especialistas cuando se desea implantar sistemas o procesos nuevos o mejorar los ya existentes. Se puede corregir una situación que se ha deteriorado, o mejorar una situación, o crear una situación totalmente nueva.
- Consultoría general profesional. La empresa requiere una consultoría profesional multidisciplinaria, cuando el empresario no sabe qué tipo de ayuda requiere pero detecta que las cosas no van como las tenía planeadas.

Otras razones por lo que las empresas llaman a un consultor son:

- Los miembros de la empresa tienen ceguera de taller por su involucramiento en la operación diaria, por sus costumbres y hábitos establecidos, y no pueden encontrar el verdadero origen del problema y proponer soluciones novedosas y factibles.
- No disponen de personas capaces de enfrentarse con determinado problema con la misma probabilidad de éxito que un especialista.
- La empresa requiere implantar procesos de mejora continua, reingeniería, determinadas técnicas de dirección y/o utilizar tecnologías avanzadas.
- Desarrollar y/o eficientizar sistemas y procesos de dirección, administración, operación y control.

- Ajustar estructuras organizacionales.
- Planear el lanzamiento de nuevos productos.
- Determinar necesidades de capacitación.
- Solucionar problemas financieros.
- Eficientizar el manejo de los recursos en general.
- Implantar metodologías de evaluación y seguimiento.
- Desarrollar una cultura de calidad total.
- Plantear nuevas estrategias de desarrollo.

Los beneficios de contratar consultores profesionales se pueden resumir en:

- Aprovechar su capacidad de resolver problemas de corrección, de perfeccionamiento y de creación.
- Recibir ayuda intensiva en forma transitoria.
- Obtener un punto de vista imparcial y novedoso en la solución de problemas.
- Facilitar el acceso y adaptación a nuevas tecnologías, mercados y retos.
- Utilizar criterios de medición e instrumentos para determinar estilos gerenciales, formas típicas de operación en equipo, la filosofía y la misión corporativa, el grado en el cual se entrelazan las áreas y diagnosticar sistemas y procesos.
- Definir las debilidades y fortalezas de la empresa, las fuerzas de resistencia y cambio dentro y fuera, la forma en que opera como sistema y los criterios adecuados para lograr su salud corporativa y financiera.
- Establecer un programa de implantación de soluciones y de procesos de mejora continua y, en algunos casos, poner en práctica las soluciones sugeridas.
- Utilizar expertos que tienen conocimientos y capacidades especiales.
- Bajar costos y aumentar la rentabilidad de la inversión.

Para evitar errores de interpretación en cuanto al alcance de la consultoría, los responsables de la contratación del servicio deben decidir hasta dónde quieren que llegue el grupo de consultores. Es importante que el cliente y los consultores definan con precisión las áreas, procesos e indicadores que se pretenden mejorar, los límites de la intervención y en qué etapa se deberá retirar el grupo de consultores. Hoy, las empresas más competitivas son necesariamente las empresas intensivas en conocimiento y capacitan permanentemente a sus colaboradores a todos los niveles. La consultoría puede desempeñar un papel muy importante como detonador del desarrollo económico y social de las empresas y de los países.

4. EL MERCADO

Durante el año 2014 y teniendo en cuenta el volumen de ingresos logrados la compañía Deloitte se ha posicionado como la firma líder del mercado global de consultoría en América Latina. La compañía ha encabezado el mercado en términos de ingresos, con una participación de mercado del 11.1 por ciento y una tasa de crecimiento del 19.1 por ciento. Este liderazgo se extiende al resto de los sub-segmentos en los que participa la compañía y los cuales se dividen por línea de servicios como ser: Estrategia y Operaciones, Recursos Humanos, asesoría Financiera y Tecnologías de la Información.

Si tenemos en cuenta el volumen de ingresos de los sub-segmentos por líneas de servicio, la compañía se posicionó de la siguiente manera:

- Segunda posición entre los 10 principales proveedores de consultoría en Estrategia y Operaciones más grandes de América Latina.
- Con respecto al año anterior, Deloitte escaló una posición y se ubicó segundo entre los 10 proveedores de consultoría en materia de Recursos Humanos más importantes en la región.
- Por su parte, en lo que se refiere al sector Financiero, Deloitte se clasificó en la tercera posición entre los proveedores de consultoría financiera más destacados de Latinoamérica.
- En lo que respecta a los proveedores de consultoría en Tecnologías de Información, Deloitte se ubicó en la segunda posición.

Las empresas en América Latina están reconociendo cada vez más la labor y beneficios que ofrece la industria de consultoría, en donde Brasil se ubica como el mercado más grande de la región con una cuota de mercado del 44 por ciento seguido de México con el 29 por ciento. ***Sin embargo, hoy en día, nuestro país tiene el mayor crecimiento registrado en este segmento.***

En base al relevamiento de mercado que realizamos, destacamos los siguientes puntos:

- México sigue siendo el mercado de consultoría más avanzado de las cinco regiones, donde es posible afirmar que la clase media sigue siendo el motor de crecimiento detrás de los sectores clave como la banca.
- El mercado de consultoría en Latinoamérica en Tecnologías de Información será impulsado por acciones puntuales en la arquitectura de TI y sus componentes relacionados de outsourcing y disminución, así como tecnologías de vanguardia como el celular, la analítica y la nube.
- A nivel de Recursos Humanos, la consultoría es un poco más dominante en Brasil y México. Sin embargo, sigue siendo proporcionalmente común en los mercados latinoamericanos menores.
- Las industrias de manufactura, cuidado de la salud, recursos naturales y energía y sector público, se ubicaron como líderes en la actividad de consultoría durante 2014.

4.1. Algunos rasgos del mercado de servicios de consultoría en Argentina

La globalización, los procesos de apertura e integración subregional y la consolidación de los nuevos paradigmas tecnológicos y organizacionales intensivos en conocimientos e información han aumentado las presiones competitivas que deben enfrentar los agentes económicos, en especial los de menor tamaño relativo. Al mismo tiempo, se están redefiniendo los esquemas de competencia, en los que comienzan a gravitar y a destacar un conjunto de factores sistémicos y elementos “no precio” de la competitividad, tales como el aseguramiento de la calidad, los servicios de postventa, el diseño y la atención de las necesidades de clientes y subcontratantes, la velocidad de los plazos de producción y entrega, la logística de aprovisionamiento, etc. Estos factores, junto con el aumento en las incertidumbres en mercado volátiles y la mayor segmentación de la demanda sobre pautas globalizadas de consumo, han determinado que la creación y ampliación de las “competencias y ventajas competitivas” de los agentes constituyan un elemento clave no sólo para crecer

e internacionalizarse, sino también para consolidar y defender su participación en los propios mercados domésticos. Este desafío es particularmente crítico para firmas industriales de menor tamaño, Pymes, que deben contrabalancear los cambios de escalas óptimas y la participación de nuevos y mayores competidores –por ampliación internacional y local de sus mercados de pertenencia- con nuevas ventajas competitivas y capacidades estratégicas, técnicas y organizacionales.

En el camino de construcción de competencias, las grandes y medianas empresas deben llevar a cabo procesos de aprendizaje que requieren, además de las actividades informales de aprendizaje tácito desarrolladas en su interior, incorporar desde fuera de la empresa nuevos conocimientos, experiencias y saberes codificados y formales que se transmiten, en general, a partir de actividades de vinculación externa, interacción productiva con otros agentes e instituciones, consejerías, capacitación y consultoría. Tal vez, el núcleo crítico en este proceso de aprendizaje se relaciona con la capacidad cognoscitiva y de gestión empresarial desarrollada en la firma que le permita incrementar los saberes, habilidades y capacidades puestos al servicio de la producción a través de la articulación virtuosa y positiva (comprensión, adaptación, combinación e implementación) de los conocimientos previos internos y con los nuevos aportes externos. Dicho en otras palabras, las empresas requieren permanentemente actualizar el stock de sus capacidades y competencias a través de un doble proceso integrado de aprendizaje, interno y externo. La calidad y magnitud de este flujo de nuevos conocimientos incorporados activamente en el proceso productivo y de gestión determinan las posibilidades reales de las empresas de acción en el mercado.

La verificación empírica es concluyente: por un lado existe una muy fuerte interrelación entre las estrategias de las grandes y medianas empresas y su organización interna y, por otro lado, lo que una empresa puede lograr en el mercado no es solo producto o función de las oportunidades que confronta sino que depende, en mucha mayor medida, de lo que la firma puede gestar, gestionar, concretar, llevar adelante y estos elementos dependen de sus capacidades y competencias específicas, de sus saberes y de los procesos internos que cotidianamente los realimentan. Mientras los conocimientos

externos codificados y transmisibles a través del mercado dependen centralmente del nivel de desarrollo alcanzado por el entorno en el que se mueve la empresa (mercado, nivel alcanzado por los competidores y demandantes, complejidad e interconexión de la trama industrial, ambiente de negocios), los elementos tácitos son “firm specific”, no se pueden comprar y constituyen la esencia de las diferencias tecnológicas entre empresas y son la raíz de las ventajas competitivas distintivas de las firmas.

Sin embargo, el desarrollo de los saberes técnicos en la firma y la posibilidad de que la empresa incorpore nuevos conocimientos codificados y tácitos -en un contexto en el que prevalecen la racionalidad acotada de los agentes, la imperfecta información, la incertidumbre sobre la situación del mercado y la velocidad del cambio técnico- está fuertemente influido por el particular perfil de competencias laborales de los recursos humanos de la empresa y, en especial en las Pymes, por las características y conductas de gestión del dueño-gerente. La modalidad operativa real como el dueño-empresario-gerente se relaciona con la empresa y el tipo de funcionamiento organizacional y productivo que en gran medida el dueño-empresario establece, condicionan la forma como la empresa (grandes y Pymes) utiliza y aprovecha los saberes codificados y tácitos de sus recursos humanos y determina las posibilidades de incorporar nuevos saberes y conocimientos externos a partir de procesos de capacitación y consultoría. Así, por ejemplo, en las Pymes en las que el dueño-empresario se maneja en forma jerárquica y tiene un escaso nivel de delegación, la circulación interna de conocimientos e información y la incorporación de saberes externos es mucho más difícil y compleja que en aquellas en las que existe mayor grado de horizontalidad en la conducción y se favorece un mayor involucramiento de los recursos humanos. A su vez, el primer tipo de firmas suele tener mayores limitaciones para desarrollar procesos de aprendizaje, ya que esto requiere también de que el dueño-empresario pueda “des-aprender” ciertas rutinas y supuestos asociados a la marcha del negocio que, en general, están muy internalizadas en su conducta y en las rutinas organizativas que se establecen al interior de la firma.

Las grandes, medianas y pequeñas empresas que forman parte de esta investigación son representativas de los siguientes sectores: industrial, masivos

y servicios. Más allá de la fuerte heterogeneidad empresarial existente entre estos sectores y de los cambios sucedidos en los últimos 10 años, queremos destacar algunos rasgos centrales de las Pymes argentinas que se destacan, con respecto al resto de las empresas: (i) una gestión centralizada en la figura del dueño; (ii) un débil entramado colaborativo que se expresa en la escasa importancia de la cooperación formal e informal; (iii) una inserción externa poco significativa, que oscila alrededor del 6% de la producción; (iv) un escaso desarrollo tecnológico que se manifiesta en que menos del 5% de las Pymes alcanzan un elevado nivel de capacidad de innovación, (v) un reducido nivel de inversión en activos tangibles e intangibles (desarrollos de recursos humanos) y (vi) las fuertes limitaciones para internalizar las incertidumbres y turbulencias del mercado, lo que se manifiesta en el predominio de estrategias defensivas mercado internistas. El proceso de transformación macroeconómica de los últimos años introdujo nuevos y apremiantes desafíos que se podrían agrupar en cuatro grandes bloques: (a) Reestructuración del “negocio” de la empresa compatible con el nuevo escenario económico y productivo, (b) Reposicionamiento competitivo en un mercado ampliado –Mercosur- con significativas incertidumbres sobre la estabilidad de las relaciones de precios, (c) Actualización tecnológica que permita confrontar la presión competitiva internacional y (d) Aprovechamiento de las nuevas oportunidades de negocios emergentes a partir de la conformación del bloque subregional y de las gestadas – de forma indirecta- por los procesos de privatizaciones.

En este marco global, el objetivo de este trabajo fue analizar –desde la perspectiva empresarial- la importancia de los servicios de consultoría y capacitación como herramientas fundamentales para el desarrollo de las capacidades competitivas de las empresas. Para ello fue necesario examinar ciertos aspectos de la demanda de estos servicios, tales como el área temática en la cual se focalizan, los costos involucrados, la duración, el tipo de proveedor y la performance y la conducta de las empresas demandantes. Asimismo, se fueron detectando algunos rasgos del mercado embrionario de estos servicios en Argentina para Pymes, algunas características de la oferta tradicional que, en general, funciona bajo la premisa de que los conocimientos necesarios en las empresas son solo de tipo codificado y genérico lo que da

lugar a una excesiva estandarización de los servicios ofertados.

Con el fin de lograr una mayor comprensión de cómo se comporta el sector de la consultoría en los distintos ámbitos empresariales (grandes, medianas y pequeñas empresas), decidimos en una primera instancia analizar el sector de las Pymes Argentinas. Consideramos que este sector empresarial es el que mayor camino deberá recorrer en lo que se refiere a la incorporación y aceptación de servicios de consultoría.

La investigación que llevamos adelante se organiza en cuatro secciones breves. En la primera de ellas se describen en forma global las principales restricciones exógenas que enfrentan las Pymes en una economía abierta-regulada como la Argentina, ubicando entre ellas las limitaciones de acceso a los servicios de capacitación y consultoría. En la segunda sección, se examinan diferentes situaciones de empresas Pymes que utilizan en mayor o menor medida servicios de capacitación y consultoría y se plantea una hipótesis sobre un eventual sendero que recorre una firma desde una posición de no demanda de ningún servicio hacia otra posición donde utiliza ambos servicios. Es interesante destacar que ciertos rasgos de los agentes Pymes que requieren ambos servicios son, en general, antagónicos a los de las empresas que no participan en el mercado. En la tercera sección se discuten algunas características predominantes en los servicios de consultoría y capacitación que demandan las firmas Pymes según surge de la encuesta utilizada. Por último, en la sección cuarta se efectúan algunas reflexiones, relacionando los resultados de la investigación con los enfoques de políticas de apoyo orientados hacia Pymes.

4.1.1. Las restricciones exógenas de las empresas en una economía abierta-regulada

El escenario de negocios en que opera una mediana o pequeña empresa está condicionado por un conjunto de factores: marcos regulatorios económicos y legales generales y específicos, estrategia macroeconómica global, estrategia y política industrial, disponibilidad de acceso a factores productivos e infraestructuras, complejidad del tejido productivo y características tecnológicas

y organizativas de las principales empresas en los sectores líderes manufactureros, etc. El escenario competitivo esta, a su vez, influido por las decisiones, acciones y rasgos básicos de los agentes que participan. En este proceso de interacción, cada agente económico e instituciones participantes diseñan e implementan estrategias que, mediadas por el contexto general, se pueden convertir en ventajas o limitaciones exógenas para los restantes participantes.

En este marco económico, la capacidad de las empresas para enfrentar las restricciones o limitaciones a las que da lugar el escenario de negocios depende, entre otras cosas, del grado de desarrollo endógeno alcanzado a lo largo de su sendero evolutivo. Así, empresas con desigual grado de desarrollo de competencias tangibles e intangibles son afectadas de distinta forma por escenarios de negocios similares o por las conductas de otros agentes particulares. Sin embargo, los condicionantes del escenario de negocios pueden ser tan severos que las limitaciones que confrontan las empresas no puedan resolverse exclusivamente en el ámbito de la propia firma, constituyéndose en una barrera o restricción exógena al desarrollo de negocios.

A través de la investigación que efectuamos tratamos de identificar, en primer lugar, cuáles eran las principales restricciones de entorno o exógenas que enfrentan las medianas y pequeñas empresas de Argentina luego del proceso de transformación y reconversión productiva que ha tenido lugar durante los últimos años a partir de un fuerte cambio en el escenario de negocios inducido por la política macroeconómica global. Para ello hemos encuestado a unas 300 empresas, utilizando un cuestionario que abordaba diferentes temas: el financiamiento, los servicios (especialmente asistencia técnica, consultoría y capacitación), los aspectos impositivos y laborales, de comercio exterior y las condiciones del mercado, entre otros. A su vez, en el cuestionario también se solicitó a los empresarios que expresaran el grado de acuerdo que tenían respecto de ciertas restricciones exógenas y que jerarquizaran las cinco más importantes.

Las dos principales restricciones, que las firmas priorizaron, están asociadas a dos elementos de índole macroeconómica: el funcionamiento de la banca

comercial (privada y pública) y el precio relativo de los servicios privatizados. El 62% de las empresas señaló que las tasas, los plazos y las garantías exigidas por los bancos condicionan el acceso al financiamiento y limitan la evolución de sus negocios; el 42% de los empresarios sostuvo, asimismo, que los precios de los servicios de infraestructura (vial, energética, comunicaciones, etc.) atentan contra la competitividad de las firmas.

En tercer lugar, alrededor de un tercio de las empresas destacó que la falta de regulación y control de las importaciones y exportaciones ha tenido un impacto negativo sobre su performance; ubicando en cuarto lugar de importancia como restricción exógena a la inseguridad jurídica que afecta sus negocios (incumplimiento de contratos, altos costos y plazos para solucionar conflictos vía judicial, etc.). Por último, alrededor del 30% de las empresas indicó que las instituciones financieras no cuentan con las estructuras comerciales aptas para atender a las empresas y que eso constituye una importante restricción para el desenvolvimiento de los negocios, ya que no son atendidas en relación con la naturaleza misma de la firma.

En suma, entre las cinco restricciones más importantes identificadas por las empresas (en su gran mayoría Pymes) destacan dos vinculadas a la operatoria del sector financiero, una restricción relacionada con el elevado precio relativo de los servicios privatizados, una limitación referida a los marcos legales y a las políticas e instrumentos públicos orientados a la competencia de productos importados y otra restricción – que resulta muy importante en el actual contexto- asociada con la falta de seguridad jurídica para operar con un bajo costo de transacción.

Visto desde la perspectiva del grado de acuerdo empresarial manifestado con cada una de las restricciones planteadas, la mayor parte de las firmas encuestadas ha coincidido con cinco restricciones totales, tres de las cuales se vinculan con aspectos regulatorios y de política: (i) los servicios ofrecidos por Instituciones Públicas a las empresas son poco utilizados por trabas burocráticas y falta de promoción y publicidad; (ii) los trámites vinculados al comercio exterior son muy burocráticos y limitan la agilidad de las operaciones y (iii) los instrumentos de promoción no han estimulado sus exportaciones. Las otras dos restricciones están asociadas con los servicios financieros: (i) las

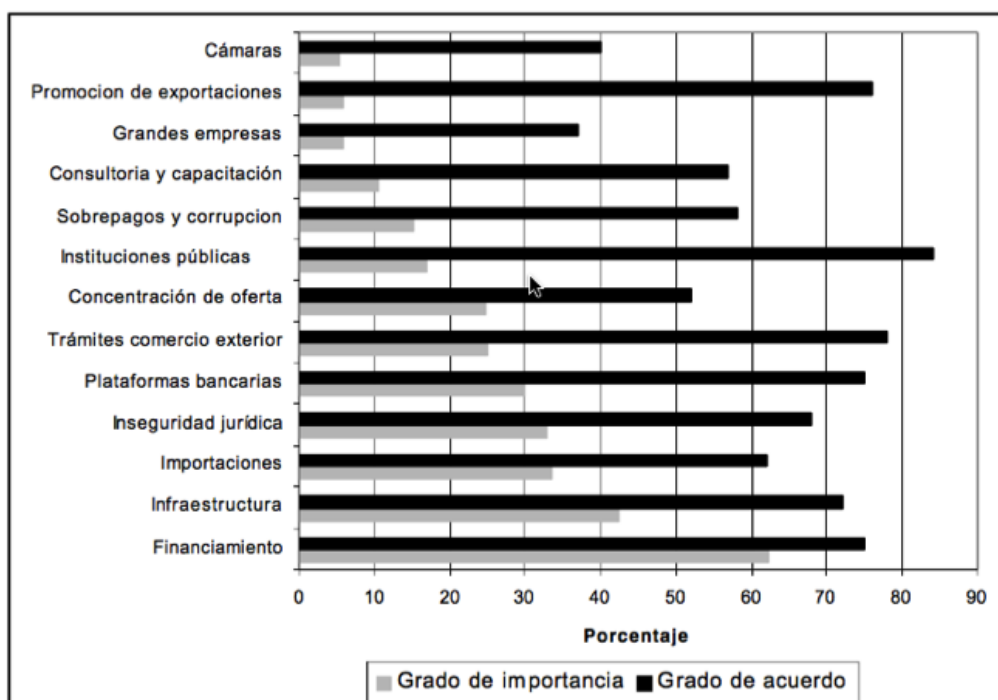
instituciones financieras no cuentan con estructuras comerciales aptas para atender a las empresas y (ii) las condiciones de acceso al financiamiento que enfrenta las empresas limitan la evolución de su negocio.

Evaluando en forma conjunta el nivel de acuerdo y el grado de jerarquía asignada por las empresas a cada una de las restricciones planteadas (ver Gráfico 1) se observa que:

Las temáticas en las que las firmas tienen alto nivel de coincidencia desde ambas perspectivas son aquellas relacionadas con cuestiones de corto plazo, que afectan en forma directa a los costos de producción y al accionar corriente de sus negocios. Entre ellas, las dificultades de acceso al financiamiento y, en menor medida, el precio relativo de los servicios privatizados tiene una importancia significativamente superior a las restantes.

Los aspectos que tienen una incidencia de mediano plazo y que están principalmente vinculados al desarrollo de competencias internas y del sistema local al que pertenece la firma (capacitación, consultoría, cámaras empresariales, políticas públicas, etc.) ocupan un rol significativamente menos importante cuando se consideran ambas perspectivas conjuntamente. En el caso específico del grado de adaptación de las actividades de capacitación y consultoría a las necesidades de las firmas, mientras el 57% consideraba que no era adecuado, sólo el 11% indicaba que este problema estaba entre los cinco más importantes para el desarrollo de su competitividad.

Gráfico 1 – Restricciones exógenas de las medianas y pequeñas empresas argentinas: grado de acuerdo y grado de importancia



*Fuente: Informe sobre el mercado de los servicios consultoría y capacitación en Argentina – IBM & PWC – 2011/2012.

La combinación, alto nivel de acuerdo y baja importancia, que aparece asociada a restricciones tales como la poca eficacia de la promoción de las exportaciones, las dificultades para utilizar instituciones públicas de apoyo o la complejidad de los trámites de comercio exterior, podría ser el resultado de que las empresas no priorizan estos problemas o bien porque no tienen expectativas (por ejemplo respecto del rol de las instituciones públicas o de las medidas tendientes a mejorar la inserción internacional), o porque sus objetivos son diferentes, es decir, están de acuerdo con que los trámites de comercio exterior son muy complejos y costosos pero esta situación no es un problema prioritario debido a que su objetivo comercial está limitado al mercado interno.

Una primera conclusión que se puede extraer de la información anterior es que las medianas y pequeñas empresas –a pesar de estar en un ambiente de negocios relativamente estable y que ha venido expandiéndose en los últimos años- expresan principalmente preocupaciones mayormente asociadas con

asuntos de corto plazo, que tienen incidencia directa sobre sus costos y ganancias. Si estas respuestas reflejan, en algún sentido, el horizonte estratégico empresarial predominante en las Pymes argentinas, también están indicando indirectamente el tipo (modalidades y plazos) de compromisos que las empresas están dispuestas a asumir en acciones que, eventualmente, pueden significarles ventajas competitivas. Como se verá posteriormente al analizar el escaso conjunto de firmas que demandan asistencia técnica y consultoría externa, una de las razones que dificultan la contratación de dichos servicios dice relación con los resultados inciertos que puede resultar de dichos servicios y con los plazos (muy largos) para concretar los beneficios. Más aún, en el caso argentino y sobre la base de esta encuesta –que tiene una alta representatividad estadística- se podría señalar que las firmas Pymes tienen un desinterés generalizado por los aspectos que pueden influir en la creación de capacidades y en la consolidación de ventajas competitivas específicas de mediana maduración.

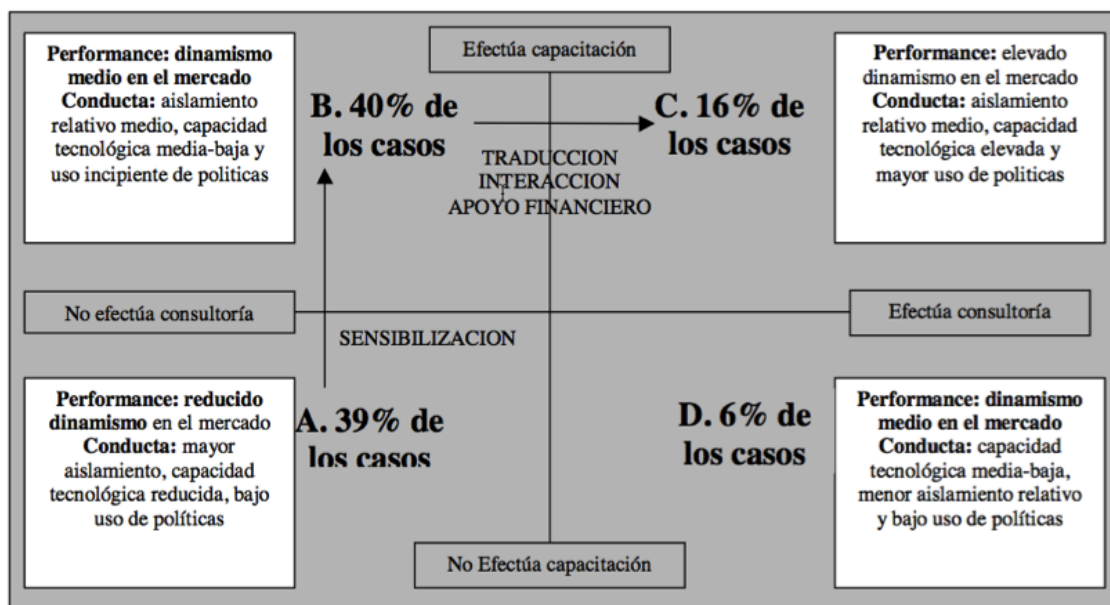
4.1.2. El difícil proceso de ingreso de las empresas al mercado de consultoría y capacitación

En contextos de negocios caracterizado por un alto nivel de competencia y apertura al comercio internacional, el mejoramiento permanente de las capacidades técnicas y habilidades empresariales de los agentes se vuelve un requisito indispensable para que tanto las grandes como medianas y pequeñas empresas puedan mantenerse y crecer en el mercado en el que compiten. La experiencia indica, a su vez, que las Pymes no pueden internalizar, dentro de la empresa, en forma completa el desarrollo de sus capacidades por razones de escala, falta de recursos, costos elevados e incluso por carecer de los conocimientos técnicos calificados necesarios. Desde esta perspectiva, la utilización de servicios de consultoría, asistencia técnica y capacitación deberían constituir parte de las estrategias empresariales y de las prácticas más relevantes para las empresas. Visto desde la perspectiva opuesta la existencia de impedimentos o trabas para el acceso y la utilización de dichos servicios de apoyo pueden visualizarse como una restricción, que sin lugar a dudas, no solo puede afectar el posicionamiento actual de la empresa sino que

tiene un impacto trascendente sobre la performance futura de la firma (por ejemplo la potencialidad real de aprovechar nuevas oportunidades productivas, la capacidad efectiva de acceder y utilizar nuevos equipos y tecnologías, etc.) ya que es uno de los factores determinantes de la calidad y magnitud del proceso de aprendizaje al que se había hecho referencia en las páginas anteriores.

En el Gráfico 2 se presenta una síntesis de los resultados sobre el grado de utilización de los servicios de capacitación y consultoría en los últimos 10 años, diferenciando a las pequeñas y medianas empresas que no efectuaron ni capacitación ni consultoría (cuadrante A), las empresas que sólo realizaron actividades de capacitación (cuadrante B), las firmas que recurrieron a la contratación y utilización de ambas actividades (cuadrante C) y las que sólo efectúan consultoría (cuadrante D).

Gráfico 2 – Distribución de empresas (pequeñas y medianas) en el mercado de los servicios de capacitación y consultoría



*Fuente: Informe sobre el mercado de los servicios consultoría y capacitación en Argentina – IBM & PWC – 2011/2012.

En primer lugar, las pequeñas y medianas empresas que no efectuaron

actividades de capacitación ni de consultoría constituyen una proporción muy elevada del panel (39% de los casos); es decir, casi el 40% de las empresas de la muestra, que son empresas que han permanecido en el mercado durante estos últimos años, no utilizaron en los dos últimos años ningún servicio externo, privado o público de capacitación o consultoría. Este grupo se caracteriza por el predominio de Pymes con caídas en las ventas desde el inicio del año y un coeficiente promedio de exportación significativamente más reducido que el resto de los grupos. Otros rasgos distintivos que pone de manifiesto la encuesta referidas a este grupo son la falta de planificación financiera, la reducida capacidad tecnológica, el escaso uso de instrumentos de política pública y un elevado grado de aislamiento.

Tabla 1 – Motivos para la no utilización de servicios de consultoría

| RAZONES | % DE EMPRESAS SOBRE EL TOTAL DE CASOS DEL CUADRANTE A | NUMERO DE EMPRESAS |
|--|---|--------------------|
| Factores exógenos | | |
| La consultoría es muy cara | 28% | 37 |
| La oferta existente es para empresas de mayor tamaño | 22% | 29 |
| Necesitaría más información sobre la oferta de consultoría | 18% | 24 |
| El nivel técnico no es adecuado | 15% | 20 |
| Factores endógenos | | |
| La empresa no necesita | 43% | 56 |
| La empresa no tiene RRHH que actúen como contraparte | 18% | 24 |
| No utiliza asistencia por temor a la divulgación | 16% | 21 |

*Fuente: Informe sobre el mercado de los servicios consultoría y capacitación en Argentina – IBM & PWC – 2011/2012.

Al ser consultadas las empresas por las razones por las que no efectuaron actividades de consultoría, los factores exógenos y endógenos tienen un peso similar (ver Tabla 1). Como puede observarse, predominan las respuestas “no necesito consultoría”, lo que constituye un factor de extrema gravedad dadas las características señaladas anteriormente para este numeroso grupo.

En relación a la no utilización de servicios de capacitación, las firmas manifestaron mayores limitaciones y razones endógenas (ver Tabla 2). Predominan las respuestas que señalan que los servicios son caros (factor exógeno) y que la empresa no necesita capacitación (factor endógeno). Estos elementos permiten pensar en un mecanismo de retroalimentación conducta-

performance: las empresas tienen problemas competitivos en el mercado, no pueden identificar con precisión y compromiso cuáles son sus problemas y debilidades, a su vez mantienen un gran aislamiento con el contexto externo, lo cual refuerza su percepción de que sus problemas son de tipo exógenos y están fuera de su empresa y control. Por otro lado no creen necesario efectuar actividades de capacitación y consultoría, lo que agrava su performance en el actual contexto competitivo.

Tabla 2 – Motivos para la no utilización de servicios de capacitación

| RAZONES | % DE EMPRESAS SOBRE EL TOTAL DE CASOS DEL CUADRANTE A | NUMERO DE EMPRESAS |
|---|---|--------------------|
| Factores exógenos | | |
| Los servicios de capacitación son muy caros | 30% | 39 |
| Necesitaría mas información sobre la oferta de capacitación | 18% | 24 |
| El nivel técnico no es adecuado | 17% | 22 |
| No encuentra gente competente | 11% | 14 |
| Factores endógenos | | |
| La empresa no necesita | 27% | 35 |
| No se dispone de tiempo para capacitación | 20% | 26 |
| No puede distraer el tiempo de la gente en capacitación | 22% | 29 |
| No dispone de recursos para contratarla | 20% | 26 |

*Fuente: Informe sobre el mercado de los servicios consultoría y capacitación en Argentina – IBM & PWC – 2011/2012.

Algunas hipótesis adicionales que surgieron del diálogo con empresarios se vinculan con: (i) los dueños-empresario no entienden claramente la necesidad de reconvertirse, tienen dificultades para encarar un proceso de cambio cuyo final no está asegurado y ponen gran parte de los problemas en las variables macroeconómicas, (ii) los problemas de corto plazo son los únicos que el empresario considera importantes para invertir dinero y tiempo, especialmente en un contexto de escasez de ambos recursos, (iii) los nuevos conocimientos y técnicas exceden la formación formal del dueño-empresario, planteándole un desafío y problema de índole personal que se vincula con la limitación de su poder y control en la firma y (iv) la rotación de personal es alta y, por lo tanto, una parte de los conocimientos se pierde con la gente si no se materializan en rutinas. La incorporación de nuevas prácticas y rutinas va más allá de cambiar procedimientos formales ya que las rutinas expresan una modalidad operativa y una cultura empresarial. Estas empresas están, prácticamente, fuera del

mercado de servicios ya que en gran medida no se consideran demandantes. Como puede resultar obvio, estas empresas (en gran medida Pymes) tienen un bajo nivel de información sobre los servicios ofertados.

Un segundo grupo de firmas está compuesto por las medianas y pequeñas empresas que efectuaron actividades de capacitación pero no demandaron consultoría (cuadrante B). Este conjunto también constituye un grupo numeroso (40% del total); es decir, cerca del 80% de las firmas encuestadas no ha utilizado servicios de consultoría externa durante los últimos años. A diferencia del primer grupo de empresas, este conjunto de firmas tiene un dinamismo en el mercado levemente superior y mejores niveles en el grado de inserción externa, conducta tecnológica, planificación financiera, uso de políticas y vinculación con otros agentes.

Tabla 3 – Motivos para la no utilización de servicios de consultoría

| RAZONES | % DE EMPRESAS SOBRE EL TOTAL DE CASOS DEL CUADRANTE B | NUMERO DE EMPRESAS |
|--|---|--------------------|
| Factores exógenos | | |
| La consultoría es muy cara | 51% | 69 |
| La oferta existente es para empresas de mayor tamaño | 35% | 47 |
| Necesitaría más información sobre la oferta de consultoría | 22% | 30 |
| El nivel técnico no es adecuado | 18% | 24 |
| Factores endógenos | | |
| La empresa no necesita | 27% | 36 |
| La empresa no tiene RRHH que actúen como contraparte | 22% | 30 |
| No utiliza asistencia por temor a la divulgación | 11% | 15 |

*Fuente: Informe sobre el mercado de los servicios consultoría y capacitación en Argentina – IBM & PWC – 2011/2012.

La decisión de efectuar sólo actividades de capacitación podría asociarse a que tienen un menor grado de complejidad que las de consultoría, son menos costosas, tienen una menor duración y generan compromisos empresariales de mucha menor envergadura. Al ser consultadas por los motivos que les impiden efectuar consultorías, estas firmas plantean que las razones exógenas son más significativas que las endógenas, siendo el elevado precio de la consultoría el factor más relevante (ver Tabla 3). Sin embargo, también podría pensarse que por detrás de estas razones exógenas subyacen elementos endógenos, tales como la falta de recursos humanos de contraparte, la dificultad para identificar

y precisar sus necesidades de consultoría, las limitaciones para poder evaluar tanto el output de los servicios como la razón costo-beneficio asociada, aspectos que, en conjunto, también limitan el acceso al mercado de estos servicios.

El tercer grupo de empresas, que efectuaron tanto actividades de consultoría como de capacitación (cuadrante C) está constituido por sólo el 16% del total. Este conjunto de empresas han tenido, en promedio, una mejor performance que el resto del panel durante el período de transformación económica y productiva del país, son las medianas y pequeñas empresas de mejor conducta tecnológica, las de menor aislamiento relativo, las que hacen un mayor uso de instrumentos de política y los que tienen una mejor planificación financiera. Se trata, por lo tanto, de las firmas que tienen las mayores competencias endógenas, lo cual les permitiría tener mayor probabilidad de superar las restricciones exógenas que enfrentan y mayor capacidad para optimizar el uso de los instrumentos de política ofertados en los últimos años.

Finalmente, un grupo muy reducido de firmas (6%) ha efectuado sólo actividades de consultoría (cuadrante D). Este reducido grupo incluye empresas con características no homogéneas y más asimilables a los dos primeros en términos de dinámica en el mercado, planificación financiera y conducta tecnológica. Los factores endógenos constituyen la limitación más fuerte de las firmas de este grupo para efectuar actividades de capacitación.

4.1.3. Rasgos predominantes de los servicios de consultoría y capacitación que demandan las empresas

Las actividades de consultoría realizadas por las empresas encuestadas pueden caracterizarse más específicamente considerando el área en que se focalizan, su duración, los costos involucrados y el tipo de agente proveedor de los servicios. Sobre el total de actividades de consultoría efectuadas por las empresas encuestadas (ver Tabla 4), las áreas temáticas más importantes fueron: calidad y tecnología (un tercio del total), y gestión y marketing, que en conjunto alcanzaron el 69% del total. La fuerte presencia de los servicios de calidad y tecnología puede, en parte, explicarse a partir de las exigencias en el

aseguramiento de la calidad de los clientes de las empresas demandantes.

La duración promedio de las actividades de consultoría fue de alrededor de 8 meses. Las asistencias técnicas sobre calidad, finanzas e informática fueron las de mayor duración, llegando a tener un plazo medio cercano al año. Por otro lado, las actividades de consultoría en gestión, marketing y comercio exterior registran plazos de duración menores, con promedios cercanos a los 7 u 8 meses.

Tabla 4 – Área temática y duración de los servicios de consultoría

| AREA | % DE CASOS | DURACION MEDIA EN SEMANAS |
|-----------------------|-------------|---------------------------|
| Calidad* y Tecnología | 33% | 44 |
| Gestión | 18% | 29 |
| Marketing | 18% | 28 |
| Informática | 15% | 40 |
| Comercio Exterior | 6% | 32 |
| Finanzas | 5% | 42 |
| Otros | 4,5% | 8 |
| TOTAL | 100% | 32 |

*Incluye ISO 9000, Calidad Total, Medio ambiente y seguridad e higiene industrial.

**Fuente: Informe sobre el mercado de los servicios consultoría y capacitación en Argentina – IBM & PWC – 2011/2012.

En relación con los costos de los servicios también se han registrado variaciones entre las distintas áreas temáticas. Los servicios más costosos fueron los vinculados a calidad y tecnología, mientras que los menos costosos se refieren a marketing y finanzas. Estas variaciones podrían estar asociadas a las condiciones actuales de oferta y demanda del mercado para cada uno de estos servicios y a los perfiles profesionales y calificaciones de los servicios.

Los proveedores de consultoría fueron principalmente empresas consultoras (51% de los casos), aunque la modalidad consultor individual también alcanza una proporción importante de los casos (ver Tabla 5). Por el contrario, las instituciones públicas sólo efectuaron el 11% de las asistencias, proporción que se reduce aún más si se excluyen las actividades efectuadas por las

municipalidades. Vinculando el tipo de proveedor y la área temática, destaca una participación relativa de empresas consultoras en finanzas, calidad y tecnología y marketing, mientras que los consultores individuales son más utilizados para consultorías de gestión.

Estos datos revelarían un fuerte nivel de desvinculación entre las firmas y las instituciones públicas de apoyo, especialmente en el área de calidad y tecnología. A su vez, información indirecta vinculada con la elevada proporción de empresas consultoras que ofrecen servicios en esa área, indicaría algunos interrogantes acerca de su eficiencia, considerando la existencia de las fallas en los mercados de estos servicios que se manifiestan en la escasa adaptación de la oferta a las necesidades de la demanda, a las dificultades de las firmas para poder precisar sus requerimientos y la falta de “señalamiento” respecto de las capacidades de las empresas de consultoría.

Tabla 5 – Proveedores de los servicios de consultoría

| AREA | PROVEEDOR | | | | TOTAL |
|-----------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---------------------|------------|
| | CONSULT. INDIVIDUAL | EMPRESA CONSULTORA | INSTITUC. PUBLICA | EMPRESA CONTRATISTA | |
| Finanzas | 11,1 | 66,7 | 22,2 | 0 | 100 |
| Calidad* y Tecnología | 22,6 | 62,9 | 11,3 | 3,2 | 100 |
| Marketing | 38,9 | 58,3 | 0 | 2,8 | 100 |
| Informática | 35,5 | 54,8 | 6,5 | 3,2 | 100 |
| Comercio Exterior | 33,3 | 50 | 16,7 | 0 | 100 |
| Gestión | 42,9 | 37,1 | 17,1 | 2,9 | 100 |
| Otros | 50 | 25 | 0 | 25 | 100 |
| TOTAL | 33 | 51 | 11 | 5 | 100 |

*Incluye ISO 9000, Calidad Total, Medio ambiente y seguridad e higiene industrial.

**Fuente: Informe sobre el mercado de los servicios consultoría y capacitación en Argentina – IBM & PWC – 2011/2012.

Las formas más utilizadas por la empresa para identificar y conectarse con los proveedores de servicios de consultoría han sido principalmente dos, la recomendación de un asesor o colega o el marketing desarrollado en forma directa por el consultor o empresa de consultoría. A su vez las cámaras empresariales parecen jugar un rol importante en el acercamiento entre las empresas y los servicios de consultoría.

Tabla 6 – Mecanismos de selección de los servicios de consultoría

| MECANISMO DE SELECCION | % DE CASOS |
|--|-------------|
| Sugerencia de un asesor o colega | 35,1% |
| Ofrecimiento directo del consultor | 33,5% |
| Referencia de una cámara | 12,4% |
| Prensa escrita y revistas especializadas | 3,1% |
| Por ofrecimiento del sector público | 3,1% |
| Por ofrecimiento de bancos | 1,5% |
| Directorio de consultores | 1,0% |
| Otros | 10,3% |
| TOTAL | 100% |

*Fuente: Informe sobre el mercado de los servicios consultoría y capacitación en Argentina – IBM & PWC – 2011/2012.

Por otro lado, los avisos gráficos, las recomendaciones de bancos y del sector público así como los directorios de consultores parecen ser mecanismos muy poco efectivos (ver Tabla 6). Esto puede constituir un elemento a tener en cuenta por las instituciones públicas y privadas oferentes de servicios que en los últimos años han lanzado importantes programas al mercado en especial, considerando que el marketing de los servicios ofertados debería tener en cuenta las modalidades utilizadas por las firmas para acceder a la consultoría. En cualquier caso, un problema significativo del mercado de consultoría es que excluye, por omisión, a un sector muy grande de las empresas necesitadas.

Los resultados de la encuesta muestran también que las firmas que efectuaron capacitación y la evalúan bien, constituyen un grupo mucho más numeroso que las que efectuaron consultoría con una evaluación adecuada. Esto revela que en principio la adecuación de los servicios de capacitación a las demandas de los usuarios ha sido significativamente mayor que los de consultoría, planteando en este último caso un problema de desarrollo de la oferta. Debe tenerse presente, también que el mercado de capacitación privado tiene un mayor desarrollo relativo.

Tabla 7 – Área temática y duración de los servicios de capacitación

| AREA | % DE CASOS | DURACIONE MEDIA EN HORAS | ASISTENTES |
|---|-------------|--------------------------|------------|
| Producción-Automatización-Diseño | 23,1% | 138 | 14 |
| Administración-Gerenciamiento-Planificación | 15,3% | 99 | 15 |
| IT | 13,3% | 58 | 8 |
| Marketing | 11,3% | 25 | 18 |
| Calidad | 9,8% | 188 | 23 |
| Seguridad e Higiene | 5,3% | 12 | 28 |
| Comercio Exterior | 2,7% | 55 | 5 |
| Impuestos | 2,2% | 48 | 12 |
| Economía-Finanzas y Contabilidad | 2,2% | 70 | 2 |
| Otros | 14,9% | 124 | 14 |
| TOTAL | 100% | 82 | 14 |

*Fuente: Informe sobre el mercado de los servicios consultoría y capacitación en Argentina – IBM & PWC – 2011/2012.

Efectuando una caracterización de las actividades de capacitación similar a la realizada en el caso de consultoría, las áreas temáticas más importantes fueron las de producción, automatización y diseño; administración, gerenciamiento y planificación; cursos no específicos (idiomas, negociación, etc.); IT y marketing. Estas cinco actividades dieron cuenta, en forma conjunta, del 78% de las actividades de capacitación realizadas por las empresas encuestadas. Como se puede apreciar (ver Tablas 4 y 8), existe un ordenamiento relativamente similar entre las principales temáticas de las actividades de consultoría y capacitación, destacándose, sin embargo, un mayor peso relativo del marketing y el aseguramiento de la calidad en las actividades de consultoría. Si bien la proporción de firmas involucradas en consultoría equivale a menos de la mitad de las que efectúan capacitación, la intensidad de las actividades de consultoría en comparación con la de capacitación es significativamente mayor.

Tabla 8 – Proveedores de los servicios de capacitación

| AREA | PROVEEDOR | | | | | | TOTAL |
|--|------------------------|-------------------------|---------------------|----------|-------------|-----------------------|------------|
| | CAPACITADOR INDIVIDUAL | EMPRESA DE CAPACITACION | INSTITUCION PUBLICA | INTERNA | CONTRATISTA | CURSOS EN EL EXTERIOR | |
| Producción-Automatización-Diseño | 7,9 | 54,5 | 17,8 | 5 | 7,9 | 6,9 | 100 |
| Administración-Gerenciamento-Planificación | 12,7 | 57,1 | 19 | 4,8 | 4,8 | 1,6 | 100 |
| IT | 35,1 | 35,1 | 12,3 | 5,3 | 10,5 | 1,8 | 100 |
| Marketing | 10,2 | 69,4 | 12,2 | 4,1 | 2 | 2 | 100 |
| Calidad | 25 | 43,2 | 18,2 | 9,1 | 4,5 | 0 | 100 |
| Seguridad e Higiene | 26,7 | 40 | 6,7 | 20 | 6,7 | 0 | 100 |
| Comercio Exterior | 9,1 | 63,6 | 9,1 | 9,1 | 9,1 | 0 | 100 |
| Impuestos | 33,3 | 44,4 | 11,1 | 0 | 11,1 | 0 | 100 |
| Economía-Finanzas y Contabilidad | 0 | 60 | 30 | 0 | 10 | 0 | 100 |
| Otros | 19,7 | 57,4 | 8,2 | 3,3 | 0 | 11,5 | 100 |
| TOTAL | 18 | 52 | 14 | 6 | 7 | 2 | 100 |

*Fuente: Informe sobre el mercado de los servicios consultoría y capacitación en Argentina – IBM & PWC – 2011/2012.

Del mismo modo que en los servicios de consultoría, los principales oferentes de capacitación son las empresas privadas de capacitación (52% del total). El resto de los oferentes ocupa un lugar distante, destacándose los capacitadores individuales y las instituciones públicas, que en capacitación tienen un rol mucho más significativo que en la consultoría. Por el contrario, la participación de los capacitadores internos, de empresas contratistas y del exterior del país es significativamente más reducida (ver Tabla 8).

4.1.4. Demanda potencial de nuevos servicios de consultoría

Como consecuencia de lo sucedido en los primeros años de este milenio respecto a los negocios inclusivos, las empresas han tomado el compromiso de incorporar a su core la consecución de objetivos, ya no solo económicos, sino también ambientales y sociales.

Con dicho fin, algunas empresas interesadas en generar cambios en sus procesos y estrategias se han integrado a distintas agrupaciones donde compartir sus experiencias. Prueba de ello es por ejemplo el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés), asociación de líderes empresariales compuesta por unas 200 empresas de 35 países, enfocada exclusivamente en asuntos vinculados a los negocios y el desarrollo sostenible.

Asimismo, buscando mantener este formato de trabajo, varios países han

desarrollado su propia agrupación, las cuales conforman la Red Regional del WBCSD. Tal es el caso del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), que brinda a las 80 empresas que la integran una plataforma para explorar el desarrollo sostenible, compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas, así como también para consensuar posiciones empresarias en estas cuestiones en una variedad de foros, locales e internacionales, trabajando con el Gobierno, Sociedad Civil y organizaciones intergubernamentales.

Un poco por el alcance de los objetivos con que nacieron estas organizaciones, y otro poco por la complejidad de los cambios venideros, estas agrupaciones específicas no han logrado responder todos los interrogantes que tienen hoy en día las empresas, gobierno y sociedad. Motivo por el cual, los actores interesados en materia de NI han recurrido a asesoría externa para poder desarrollar proyectos de inclusión, dando origen así a la consultoría en NI.

Desarrollar iniciativas de NI requiere principalmente de los siguientes factores:

- Personal adecuado. Se necesita de personas que entiendan las dinámicas de las empresas así como también la forma de pensar y hacer de los sectores de menores ingresos; además de contar con determinadas capabilities necesarias para la interacción con los distintos participantes de este tipo de desarrollos.
- Conocimiento local. Se debe contar con un registro de las distintas agrupaciones, cooperativas y entes similares que nuclean a los sectores más carenciados del país, con su respectiva localización y dato de contacto.
- Tiempo. Quienes formen parte del proceso de diseño e implementación de iniciativas de NI, deberán contar con los tiempos suficientes para participar activamente de dichas tareas.

En consecuencia, las empresas han comenzado a optar por solicitar asesoría externa. Además, las consultoras cuentan con conocimiento de lo

realizado por otras empresas, información que tiene mucho valor para los clientes que desean hacer benchmarking de sus prácticas.

Por lo anteriormente expuesto y con el fin de entender cuál es el nivel de interés que actualmente tendría la consultoría en negocios inclusivos en el sector empresarial privado de Argentina hemos llevado adelante una pequeña encuesta para obtener información que nos permita dimensionar de una manera ácida la demanda potencial de este nuevo servicio.

Para esta encuesta se tomó una base de 80 clientes potenciales de los cuales solo respondieron 55. Los mismos fueron seleccionados de manera aleatoria entre la base obtenida por el último relevamiento llevado a cabo por el ENI (aún no publicado) y la base obtenida del último relevamiento llevado adelante por la consultora PWC (Desarrollo sustentable en el sector privado de Argentina – 2011). Dado que estos clientes pertenecen a distintas industrias, la facturación de los mismos puede diferir en gran medida. Por tal motivo, y para el caso puntual de esta encuesta, no se ha realizado una segmentación de los mismos en base a su facturación. Los resultados arrojados por dicha encuesta nos indican que más del 55% de la muestra adquiriría un servicio de consultoría para entender cuál es el nivel de involucramiento de su empresa con los NI. Con respecto al precio de la hora de consultoría de NI, los resultados de la encuesta nos indica que a menor precio las empresas estarían más predispuestas a contratar dicho servicio. Por último casi un 50% de los encuestados, considera que la consultoría sobre NI es indispensable para su negocio actual. (Ver Apéndice 1 para más información).

5. REFLEXIÓN FINAL

En un contexto de negocios donde las empresas señalan confrontar problemas y restricciones exógenas para su desarrollo, las limitaciones para acceder al mercado de servicios de capacitación y consultoría no son percibidas como un problema grave. A partir de los resultados de este estudio podríamos inferir que la estrategia de política industrial debe dar respuesta y atención a la resolución de los problemas más generales del contexto de negocios, además de la expansión y consolidación del mercado de servicios. Los servicios -y el desarrollo del mercado de los servicios técnicos de soporte- constituyen un complemento indispensable de una política más amplia de fortalecimiento del escenario de negocios que reduzca las restricciones exógenas que confrontan las empresas debido a fallas en el funcionamiento de los mercados, brechas y tratamiento desiguales entre firmas de diferente tamaño, marcos regulatorios, trabas administrativas, incertidumbre jurídica, ausencia de una estrategia industrial percibible, ineficiencia de infraestructuras, etc.

A partir de los datos relevados podemos inferir que en el desarrollo de sus competencias endógenas y activos intangibles, las empresas transitan un sendero -con marchas y contramarchas- que va desde un extremo negativo, donde los agentes no efectúan ninguna actividad de capacitación, consultoría y asesoramiento externo hasta el extremo positivo, que incluye a las empresas para las que estos servicios forman parte de sus prácticas habituales y están insertos en sus proceso deliberado de aprendizaje y fortalecimiento competitivo. El recorrido de una posición a otra no parecería ser automático, simple o lineal, producto de una racionalidad empresarial plena y transparente.

Los datos obtenidos en el presente estudio nos permitirían pensar que muchas empresas se incorporan al mercado de servicios de asistencia técnica desde la capacitación, observándose que una proporción significativa de firmas no logran ir mucho más adelante. Uno de los problemas más corrientes se relaciona con que gran parte de los servicios de capacitación pone el énfasis en transmitir conocimientos e información formal sin una adecuación del esquema pedagógico al estilo del aprendizaje empresarial. En estos casos, las empresas participan pasivamente del servicio de capacitación y tienen enormes dificultades para adaptar e incorporar los nuevos conocimientos en su gestión.

Es frecuente escuchar como crítica al servicio de capacitación que el mismo es muy "teórico", no baja a la realidad de las empresas; sin embargo en muchas ocasiones el problema es centralmente metodológico. Las carencias de competencias técnicas o gerenciales o las debilidades en las capacidades competitivas de las firmas no son una necesidad que se satisface de manera convencional, donde la empresa es el receptor pasivo que debe ser "llenado" con una solución externa. Las carencias de capacidades son potencialidades (habilidades, atributos, saberes) que deben crearse, estimularse, desarrollarse, que requieren un proceso de tipo acumulativo que incluye la selectividad del conocimiento aprendido, la desestructuración de conocimientos previos, la maduración y experimentación de los nuevos saberes y la combinación y enraizamiento de estos nuevos conocimientos con los activos intangibles disponibles en la firma. El fortalecimiento de las competencias no se resuelve con una acción, con un evento o con la compra de un saber sino que se trata de un proceso de aprendizaje de actividades externas e internas. Muchas de las empresas consultadas perciben cierta frustración en este proceso, en la medida que los resultados de la capacitación no se trasladan rápidamente a la performance de la firma.

El trabajo muestra, también, que si bien los servicios de capacitación y consultoría constituyen herramientas fundamentales para el desarrollo de las capacidades competitivas de las firmas, la conformación y dinamismo de ese mercado no es automática. Existen restricciones tanto desde la demanda como desde la oferta de servicios para las empresas. Por una parte, un grupo significativo de potenciales usuarios está fuera del mercado por razones principalmente endógenas, ya que no identifican e individualizan claramente su necesidad y los propósitos y resultados que tendría contratar servicios externos de asistencia técnica. Este conjunto de empresas requiere un proceso de sensibilización y autodiagnóstico que les permita comenzar a reconocer sus propias limitaciones y la necesidad de ampliar sus vínculos externos como modalidad más eficiente de atención de sus problemas. Por otro lado se han detectado dificultades asociadas a las características específicas del servicio, a la tradición de la oferta que, en general, funciona bajo la idea de que los saberes demandados por las firmas son solamente de tipo codificado y su

transferencia se puede realizar por modalidades convencionales.

Los resultados de la encuesta nos permiten arribar a determinadas conclusiones que si bien no son concluyentes nos ayudan a entender algunos aspectos que se refieren al perfil de los participantes en el mercado: mayoritariamente se trata de empresas privadas especializadas en capacitación o en ciertos servicios de consultoría. La participación del sector público como proveedor directo de servicios es muy baja, a pesar que existen instituciones nacionales y provinciales dedicadas a generar programas de apoyo a las empresas. En este sentido, parecería que la visión empresaria daría sustento a la propuesta de que el sector público ocupe una posición de segundo piso en el área de servicios de apoyo, estimulando la conformación creciente del mercado, sensibilizando a las firmas, creando situaciones que favorecen la utilización de servicios, apoyando el mejoramiento de la oferta y la adecuación de la misma a las necesidades específicas de las empresas, estableciendo los estándares técnicos óptimos para los servicios pero, no participando del mercado de forma directa, excepto como proveedor testigo.

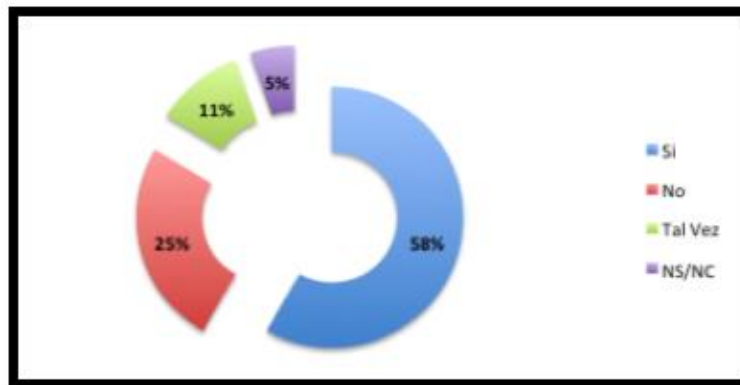
Con respecto a la identificación de oportunidades para el desarrollo de nuevos productos, subproductos y servicios de consultoría, el presente estudio nos permitiría inferir que existe un nicho de mercado (consultoría en negocios inclusivos) que aún no ha sido explorado por los grandes players del mercado. Bajo este contexto desde PCG consideramos que tenemos una oportunidad para seguir creciendo dentro de este mercado en base a las siguientes alternativas: Capitalizar las necesidades que tienen gran parte de las empresas del sector privado en materia de consultoría y capacitación, desarrollar mejoras en cuanto a los servicios que hoy brindamos desde la compañía, generar nuevos clientes e incorporar dentro de nuestro portfolio de servicios actuales la consultoría en negocios inclusivos. Este nuevo servicio será de gran utilidad y tendrá un alto impacto tanto en aquellas compañías que hoy contratan servicios de consultoría y capacitación, como en aquellas que aún no lo hacen, siendo está, la puerta para empezar a transitar el camino que sin duda las llevará al éxito.

6. ANEXOS E INFORMACIÓN SOPORTE

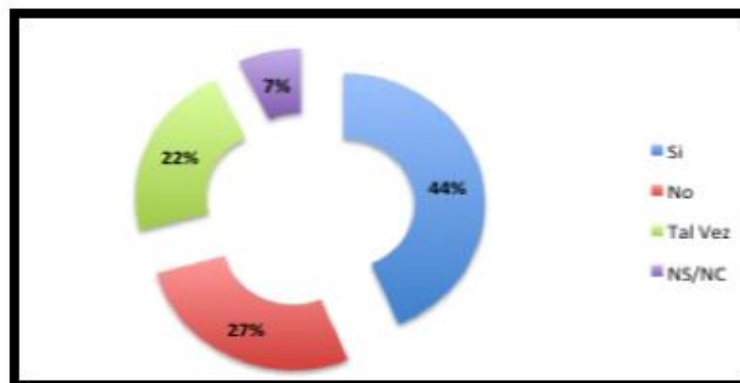
APÉNDICE 1

ENCUESTA CONSULTORÍA NI

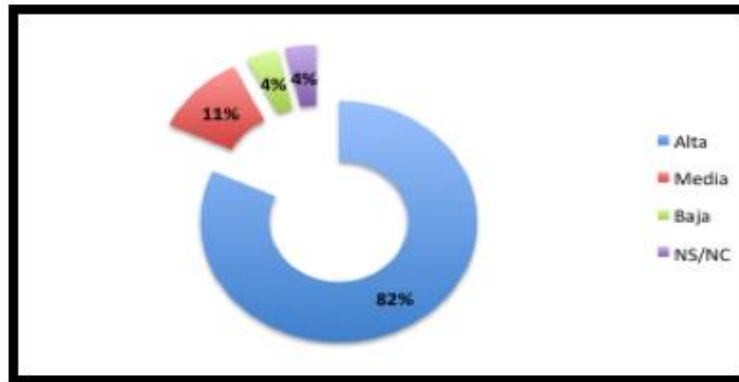
- 1) ¿Actualmente usted adquiriría un servicio de consultoría para entender cuál es el nivel de involucramiento de su empresa con los NI?



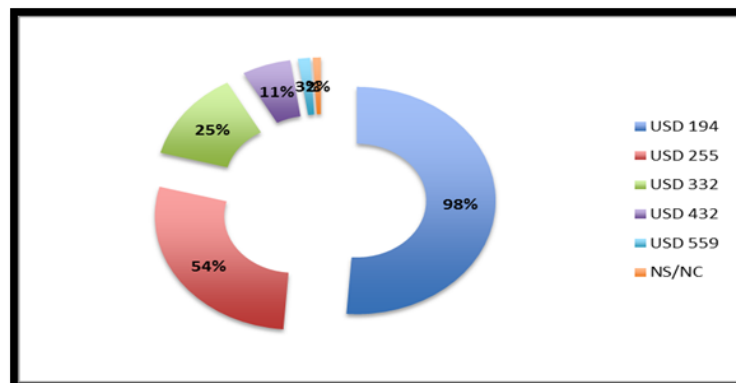
- 2) ¿Pagaría la hora de consultoría sobre NI si el valor de la misma estuviese entre USD 166 y USD 221?



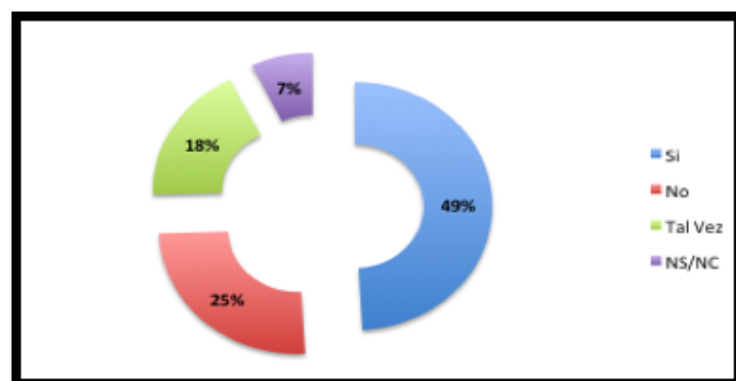
3) ¿Cuál es la probabilidad de que usted contrate la hora de consultoría sobre NI a un costo de USD 166?



4) ¿Qué precio de los que se detallan a continuación usted estaría dispuesto a pagar por la hora de consultoría de NI? * (Se utilizan datos de demanda acumulada).



5) ¿Considera que la consultoría en NI es indispensable para su negocio actual?



7. BIBLIOGRAFÍA

- Web Ernst & Young; <http://www.ey.com/AR/es/ourlocations>
- Web Deloitte; <http://www2.deloitte.com/ar/es.html>
- Web Price Water House & Co; <http://www.pwc.com>
- Web KPMG; <http://www.kpmg.com/AR/es/Paginas/default.aspx>
- Web SMS Latinoamérica; <http://www.smslatam.com/index.php>
- Web BDO, <http://www.bdoargentina.com/Home.aspx?page=es/home.asp>
- Web Gran Thornton; <http://www.gtar.com.ar/>
- Web Crowe Horwath; <https://www.crowehorwath.net/ar/>
- Web de Accenture; <http://www.accenture.com>
- Web Banco interamericano de Desarrollo; <http://www.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo,2837.html>
- Web Revista Mercado; <http://www.mercado.com.ar/>
- Web Asociación española de empresas de consultoría; <http://www.consultoras.org>
- Artículo: “El Mercado de la consultoría en América Latina”; Kennedy Consulting Research & Advisory; Abril 2015.
- Informe: “Algunas consideraciones sobre la medición de los procesos innovativos: La relevancia de los rasgos informales e incrementales”; F. Boscherini y G. Yoguel; Junio 2012.
- Informe: “Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos”; L. Mertens; Agosto 2013.
- Artículo: “Capacidades innovadoras en un medio de escaso desarrollo del sistema local de innovación”; V. Moori-Koenig y G. Yoguel; Abril 2011.
- Artículo: “A small Business is not a Little Big Business”; J. Walsh y J. White; Junio 2009.

- Artículo: “Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos”; R. Bisang; Julio 2010.
- Informe: “Inversión extranjera directa y desarrollo en la Argentina. Los impactos económicos y sociales”; A. López y E. Orlicki; Agosto 2008.
- Boletín de consultoría gerencial; PWC
<http://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/edicion-02-2012.pdf>
- Informe: “The Origin and Evolution of New Businesses”; A. Bhidé, Marzo 2011.
- Informe: “The job generation process”; D. Birch; Abril 2012.