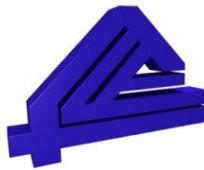




UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE  
NEGOCIOS

TESIS

**La consultoría de Empresas como herramienta de apoyo y mejora en Pymes**

Autor: Norma Elizabet Ortellado

Director de Tesis: Jose María De Luca

Co-directora de Tesis: Anabella De Luca

Posadas (AR), Septiembre, 2023

NORMA ELIZABET ORTELLADO

LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS COMO HERRAMIENTA DE APOYO Y  
MEJORA EN PYMES

Tesis de maestría Presentada a la  
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del  
Título de Magister MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE  
NEGOCIOS

Posadas (AR), Septiembre, 2023

LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS COMO HERRAMIENTA DE APOYO Y  
MEJORA EN PYMES

NORMA ELIZABET ORTELLADO

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr. ....Institución.....

Prof. Dr. ....Institución.....

Prof. Dr. ....Institución.....

Posadas (AR), Septiembre, 2023

## **DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD**

En este acto de constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: Norma Elizabet Ortellado

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a final flourish, positioned to the right of the text 'Firma:....'.

Firma:....

Fecha: 30 de agosto de 2023

## **INDICE**

1- RESUMEN.....	6
2- INTRODUCCION.....	7
2.1- Fundamentación.....	7
2.2- Problema .....	7
2.3- Hipótesis.....	8
2.4- Objetivos .....	8
2.5- Metodología.....	9
2.6- Aporte .....	11
3- MARCO TEÓRICO .....	12
3.1- ANTECEDENTES .....	12
3.2- MARCO CONCEPTUAL.....	17
4- DISEÑO METODOLÓGICO .....	29
4.1- Recolección de información.....	29
4.2- Análisis de la información y presentación de resultados.....	31
4.3- Recursos necesarios para la Consultoría .....	57
4.4- Modelo de Consultoría.....	58
4.5- Plan de trabajo y operaciones .....	59
4.6- Nicho de mercado y clientes potenciales .....	59
5- PROPUESTA DE VALOR.....	60
6- CONCLUSIÓN .....	66
7- BIBLIOGRAFÍA.....	69
8- ANEXOS .....	73

## 1- RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo generar un modelo de Consultoría empresarial con el fin de ofrecer dicho servicio a las Pymes familiares de la Ciudad de Posadas.

La idea surge observando y conversando con diferentes empresas familiares del medio. Las mismas fueron creciendo en el tiempo, pero algunas de ellas, necesitan una mayor organización, orden, sistemas y procesos. De esta manera, estas empresas con una mayor dirección en sus estructuras pueden llevar un mayor control en sus actividades.

Para conocer concretamente la opinión de los potenciales clientes sobre este proyecto, se realizó una investigación de mercado con encuestas y los resultados han sido positivos; donde la mayoría de los encuestados aceptaría acceder a una Consultoría de empresas, ya que según sus propios puntos de vista tienen diferentes focos a mejorar y estarían dispuestos a tener una charla informativa para conocer sobre los servicios ofrecidos. Siguiendo la encuesta se pudo observar que los empresarios conocen a algunos Consultores, pero solo una minoría de ellos ha accedido a una asesoría.

Por otro lado, se encuestó también a consultores de empresas de la Ciudad de Posadas con el fin de conocer sobre los diferentes servicios que ellos comercializan, cuáles son los medios por los cuales ellos ofrecen y venden dicho servicio y cual segmento de mercado atienden.

En cuanto a los recursos necesarios para poner en marcha la Consultoría, se necesitarán tanto de recursos materiales, como ser una oficina, equipamiento y mobiliarios y recursos económicos y financieros, recursos humanos para generar alianzas profesionales como así también el más importante, el recurso intangible, el know how de la consultora.

**Palabras claves:** Consultoría, consultor, empresas familiares, Pymes, mejora de negocio.

## **2- INTRODUCCION**

### **2.1- Fundamentación**

La Consultoría nace como respuesta de apoyo técnico a las empresas que buscan mejorar problemas específicos o generales de sus actividades y no pueden resolverlo de manera interna. Los expertos intervienen para ofrecer sus servicios de asesorías y brindar la mejor solución a las cuestiones sobre las que tienen un conocimiento especializado. Actualmente las consultoras abarcan tanto tareas directivas como reclutamiento de personal (Martinez, s.f.).

Como menciona Peter Block (Peter, 1999) “en cada oportunidad que usted desea modificar o mejorar una situación pero carece de control directo sobre la puesta en práctica, usted ejerce como consultor”. La consultoría es una nueva concepción como modelo de trabajo y está creciendo a grandes pasos, ya que ofrece soluciones a las organizaciones sin interferir en el desarrollo habitual. Dichos consultores de empresas surgen por iniciativas propias porque buscan trabajar de manera independiente y asesorar profesionalmente a las organizaciones, ya que están preparados para generar valor agregado, analizar las problemáticas actuales y realizar cambios y proyecciones a corto y mediano plazo, tanto para la organización en sí, como para sus integrantes.

La nueva era de las consultorías de empresas viene siendo reconocida a nivel mundial con claros números alentadores de mejoras, como lo señala el artículo del diario BBC (Tim, 2017), donde a través de un equipo de investigadores de la Universidad de Stanford y del Banco Mundial se realizó un experimento enviando a un equipo de consultores de empresas a algunas fábricas indias para ejercer la consultoría y en otras no; el resultado fue un 17% de mejoras en la producción total de las fábricas textiles.

### **2.2- Problema**

Los servicios de consultorías empresariales para ser contratados necesitan estar definidos en cuanto a su alcance. Por lo tanto, investigar qué buscan los clientes y qué ofrecen los consultores es un buen comienzo para generar un nexo entre ambos, ya que el fin es identificar qué tipos de asesoramiento se brinda al empresario y porque él mismo contrataría a un consultor externo para solucionar problemas internos de su organización.

En base a indagaciones realizadas, si bien existen consultores independientes, los empresarios de la Ciudad de Posadas desconocen la existencia de algunas consultoras

empresariales y que actividades desarrollan exactamente. Por ello el fin es investigar el mercado actual de dichos consultores concernientes a las Ciencias económicas, definiendo a aquel que está relacionado con marketing y ventas, administración, contabilidad y finanzas, investigación y desarrollo, logística, recursos humanos y consultores generales, con el fin de ofrecer un servicio integral de consultoría empresarial a las pequeñas y medianas empresas.

Las preguntas de investigación serán las siguientes:

- ¿Hay mercado disponible en la Ciudad de Posadas para consultores de empresas en ciencias económicas?
- ¿Qué alcance tienen en cuanto a la profesión que tienen?
- ¿Cómo se llega a la contratación de los mismos?
- ¿Los empresarios que han contratado están satisfechos con el resultado obtenido?
- ¿Los consultores existentes, que metodologías utilizan para hacer frente a los problemas en las organizaciones?
- ¿Qué tipos de problemas organizacionales afrontan las Pymes?

### **2.3- Hipótesis**

Con una oferta adecuada de consultores externos en ciencias económicas, se podría ayudar a las Pymes familiares de la Ciudad de Posadas, a solucionar diferentes problemas organizacionales inherentes a esta rama.

### **2.4- Objetivos**

**2.4.1-Objetivo General:** Diseñar un modelo de negocios de consultoría empresarial para ofrecer el servicio a las Pymes de Posadas.

#### **2.4.2- Objetivos específicos:**

- Investigar la oferta y demanda de consultoría en la Ciudad de Posadas.
- Analizar el sector para conocer cómo se encuentra el mismo y la competencia existente.
- Realizar una investigación de mercado para delimitar el nicho de mercado objetivo a abarcar.
- Describir los recursos intelectuales, económicos y de organización con los que debe contar un consultor de empresas.

- Determinar el modelo de consultoría a aplicar de acuerdo a las características empresario-consultor.
- Trazar el plan de trabajo y operaciones de acuerdo al objetivo general.
- Presentar una propuesta de trabajo para ofrecer a los potenciales clientes.

## **2.5- Metodología**

Como se mencionó en la problemática, el fin es identificar qué tipos de asesoramiento se brinda al empresario y a cuál nicho de mercado apuntan y porqué una empresa contrataría a un consultor externo.

Si bien existen consultoras empresariales en la Ciudad de Posadas, muchos de los encuestados desconocen la existencia de algunas de ellas y que actividades desarrollan. Es por ello que se busca investigar el mercado actual de dichos consultores concernientes a las Ciencias económicas, definiendo a aquel que está relacionado con marketing y ventas, administración, contabilidad y finanzas, investigación y desarrollo, logística, recursos humanos y consultores generales, con el fin de ofrecer un servicio integral de consultoría empresarial a las pequeñas y medianas empresas de tipo familiar.

La hipótesis planteada tiene que ver justamente con lo mencionado anteriormente, con conocer si como los consultores de empresas externos en ciencias económicas podrían ayudar a las Pymes familiares de la Ciudad de Posadas, de acuerdo a los problemas que los empresarios indican que tienen o bien desconocen.

Para ello, se realiza una investigación utilizando datos de fuentes secundarias obtenidas de cámaras empresariales, el Consejo de Ciencias Económicas, Municipalidad y Universidades de la Ciudad con el fin de obtener información y elaborar una base de datos de los consultores que prestan sus servicios. Asimismo, esto va a permitir identificar las principales actividades desarrolladas y los perfiles de clientes asistidos. Por otro lado, como fuente primaria, se utilizan encuestas. En cuanto a la investigación de mercado el Universo de estudios, son los consultores de empresas que desarrollan su actividad en la Ciudad de Posadas, por un lado; y por otro tenemos a los dueños de pequeñas y medianas empresas familiares.

El tipo de muestreo que se utiliza es un muestreo probabilístico aleatorio simple. A continuación, se detallan las metodologías tanto de oferta de servicios como de demanda:

### **2.5.1-Oferta actual**

- Tipo de investigación: Cuanti-Cualitativa por Muestreo al azar.
- Nivel de confianza: 95%
- Margen de error: 5%
- Universo: Consultores empresariales en Ciencias económicas de la Ciudad de Posadas.
- Tamaño de la Muestra: 6 casos de la ciudad de Posadas
- Método de la encuesta: se utilizará un cuestionario estructurado de 10 minutos de duración, con preguntas abiertas con escala valorativa.
- Target: consultores de empresas relacionados a las ciencias económicas
- Plaza: Ciudad de Posadas
- Fecha: marzo de 2023

### **2.5.2- Demanda**

- Tipo de investigación: Cuantitativa por Muestreo al azar.
- Nivel de confianza: 95%
- Margen de error: 5%
- Universo: Pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de Posadas.
- Tamaño de la Muestra: 15 casos de la ciudad de Posadas
- Método de la encuesta: se utilizará un cuestionario estructurado online de 15 minutos de duración, con preguntas abiertas y cerradas con escala valorativa.
- Target: Pequeñas y medianas empresas –Pymes de la Ciudad de Posadas.
- Plaza: Ciudad de Posadas
- Fecha: marzo de 2023.

El material logrado de las encuestas será analizado contrastando similitudes y diferencias de las respuestas a las preguntas propuestas para conocer el desarrollo de las actividades de consultoría perfeccionadas por consultores y por otro lado que tipo de problemas tienen las empresas y conocer si tienen interés en contratar asesorías de empresas para mejora del negocio.

Y por último para trazar el plan de trabajo se toman en cuenta los distintos tipos de metodologías para identificar que método a aplicar de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

## **2.6- Aporte**

El principal aporte de la presente tesis es presentar un modelo de consultoría empresarial factible para ofrecer al cliente- empresario. Se buscará lograr el mayor beneficio para ambos; de manera que el que contrata los servicios obtenga un resultado positivo y el asesor referencias reales para desarrollarse en este mercado.

### **3- MARCO TEÓRICO**

#### **3.1- Antecedentes**

##### **3.1.1- Primeros avances**

La consultoría (Kubr, 2022) por cuenta de una empresa se hizo posible cuando la experiencia gerencial alcanzó una etapa relativamente avanzada. Entonces, fue preciso determinar y describir los métodos y los principios aplicables a las diversas organizaciones y situaciones y los empresarios fueron inducidos y presionados a buscar una forma mejor de dirigir y controlar sus negocios. Estas condiciones no se cumplieron hasta la segunda mitad del siglo XIX, período en qué se originó el movimiento de la organización científica del trabajo.

El término de consultoría según los expertos nace desde la época de la Revolución Industrial. El primer consultor definido fue Charles Sampson que en 1870 ayudó a una fábrica de zapatos china a reorganizar el trabajo de operadores en la fábrica que se encontraba en Estados Unidos. Luego él mismo, ya autodefinido consultor, ofrece sus servicios a una lavandería, la cual acepta y sigue los pasos definidos por Sampson.

Los pioneros de la organización científica del trabajo, entre ellos Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington, dieron un gran impulso al desarrollo de la consultoría. Sus criterios técnicos y metodológicos para simplificar los procedimientos de trabajo y aumentar la productividad del trabajador y de la fábrica no eran idénticos y en algunos casos eran incluso incompatibles. Sin embargo, todos ellos creían en la aplicación del método científico para resolver los problemas de la producción (Lavin, 2016).

La consultoría que surgió de la organización científica del trabajo se concentró principalmente en la productividad y en la eficiencia en las fábricas y los talleres, la organización racional del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la eliminación de desperdicios y la reducción de los costos de producción. A toda esta esfera se le dio el nombre de «ingeniería industrial». A los que la aplicaban se los llamaba a menudo «expertos en eficiencia» (Lavin, 2016).

Edwin Booz creó en Chicago en 1914 una de las primeras empresas de consultoría del tipo que actualmente se conoce con el nombre de «Business Research Services» (Servicios de Investigación Comercial).

En 1920, Elton Mayo, dio impulso a la investigación y a la consultoría en la esfera de las relaciones humanas. Mary Parker Follett inició importantes trabajos de consultoría en la esfera de la administración de los recursos humanos y de la motivación. El interés por unos servicios de venta y de comercialización más eficaces fue promovido por personas como el inglés Harold Whitehead, autor de Principios del arte de vender, escrito en 1917. En esta misma época, se establecieron varias oficinas de consultoría, que desarrollaron su capacidad para establecer diagnósticos de las organizaciones comerciales en su totalidad, examinando los problemas de la fabricación y la productividad con una perspectiva más amplia de oportunidades de venta y de expansión del negocio.

La consultoría financiera, con inclusión de la financiación de la empresa y del control financiero de las operaciones, comenzó también a expandirse rápidamente. Varios de los nuevos consultores de empresas tenían una base de conocimientos de contabilidad y experiencia adquirida en oficinas de contables colegiados. Uno de ellos era James O. McKinsey, que aplicó el método del diagnóstico global y de la dirección general a una empresa mercantil y estableció su propia oficina de consultoría en 1925. Actualmente es considerado como uno de los fundadores de la profesión de consultor. (Tim, 2017).

### **3.1.2- Expansión de la Consultoría como servicio consultivo**

Entre los años 1920 y 1930 la consultoría de empresas fue ganando terreno no sólo en los Estados Unidos y en el Reino Unido, sino también en Francia, Alemania, Checoslovaquia y otros países industrializados. Con todo, su volumen y alcance siguieron siendo limitados. Sólo había unas pocas empresas de consultoría, prestigiosas pero muy pequeñas, y sus servicios eran utilizados principalmente por grandes sociedades mercantiles (Kubr, 2022).

Por otro lado, los gobiernos empezaron a solicitar servicios consultivos: éste fue el comienzo de la consultoría en el sector público. La consultoría por cuenta de los

gobiernos, y del ejército, desempeñó un papel importante durante la Segunda Guerra Mundial. Los Estados Unidos en particular comprendió que la guerra planteaba un grave problema de gestión y que era esencial contar con los mejores expertos en gestión y dirección del país para ganar en el campo de batalla.

En 1959, Lippitt implementa el concepto de Consultor y lo define como el agente de cambio en las empresas.

A fines del decenio de 1980 en los Estados Unidos se calculaba que el número total de consultores de empresa de dedicación plena era de cien mil personas, seis veces mayor que el que existía a mediados de la década de 1960. (Tips empresariales, 2023). En este período, la expansión de la consultoría de empresas ha sido notable desde todos los puntos de vista. La consultoría no solo pasó a tratar temas de gestión, sino que pasaron a ocuparse de la automatización de las fábricas, los sistemas de comunicación, el control de la calidad, el diseño de equipo, la creación de programas de computadora, estudios económicos, la protección del medio ambiente y otras cuestiones.

En 1985 Curtis Meyer, define a la consultoría como un proceso colaborativo de solución de problemas en el cual dos o más personas (consultor y consultante) comprometen sus esfuerzos en beneficiar a una o más personas (cliente o clientes) respecto de las cuales tienen alguna responsabilidad, en un contexto de interacciones recíprocas.

La competencia en la consultoría de empresas ha aumentado considerablemente en los últimos veinte años. Además de mejorar la calidad y de ofrecer nuevos tipos de servicios, los consultores se han hecho más dinámicos e incluso más agresivos en busca de nuevos clientes y en el intento de convencer a clientes potenciales de que pueden ofrecer un mejor servicio que otros. Esto ha producido numerosos cambios en la publicidad y comercialización de los servicios de consultoría.

### **3.1.3- Nuevos mercados de la Consultoría**

Las mayores empresas de consultoría y muchas de menor tamaño continuaron internacionalizando sus actividades en busca de nuevos mercados, adaptándose a los cambios de la economía internacional y sacando partido de nuevas posibilidades de

consultoría en los países menos desarrollados y, desde finales de los años ochenta, en Europa central y oriental. En las empresas más importantes de consultoría, la actividad exterior puede aportar del 30 al 70 por ciento de sus ingresos. En los países en desarrollo se han establecido muchas nuevas empresas de consultoría.

Es un mercado importante y que está en auge. En 1992 los ingresos de las empresas de consultoría de todo el mundo alcanzaron la cifra de unos 28.300 millones de dólares, incluido el mercado mayor del mundo, los Estados Unidos, con 15.200 millones gastados en consultoría, Europa con 7.600 millones y Asia con 3.200 millones. El resto del mundo gastó 2.300 millones. (Kubr, 2022).

Es un mercado competitivo, donde los clientes empezaron a ser cada vez más selectivos; la calidad del servicio y la innovación han pasado a ser criterios importantes para juzgar a los consultores. Es un mercado abierto, aunque persisten las barreras lingüísticas y culturales, pero no constituyen un grave obstáculo a la consultoría a través de las fronteras nacionales.

Entre los años 1990 y 1992, los ingresos de las 40 empresas más importantes de consultoría internacional pasaron a ser el 60 por ciento de todo el mercado mundial.

La universalización, las tecnologías de información y comunicación, las asociaciones económicas regionales, la caída de los regímenes comunistas, la privatización y muchos otros cambios no sólo han incrementado la demanda de servicios de consultoría, sino que también han modificado su contenido y calidad. En la consultoría, la demanda exige una creatividad e innovación constantes. La oferta proporciona oportunidades ilimitadas para la iniciativa y para un trabajo intelectualmente interesante.

En cuanto a los antecedentes en nuestro país, la Consultoría de Empresas tiene sus orígenes alrededor del año 1950, cuando empezaron a llegar diferentes consultoras internacionales a trabajar en nuestro país ofreciendo sus diferentes servicios a empresas que ya estaban operando y trabajando en Argentina. Pero se acentuó aún más la llegada de consultoras extranjeras solicitadas por empresas que buscaban asesorías frente a la crisis que sufría el país como por ejemplo la consultora Mc Kinsey que se estableció en el año 1977.

En Argentina (Luci, 2012), en los años '90 comienza a desarrollarse con mayor énfasis la consultoría en management en el mundo de los negocios, ya que las reformas que se implementaron en el gobierno de Carlos Menem y la gran privatización de empresas y muchas de ellas extranjeras han permitido que las consultorías empresariales crezcan exponencialmente y que participen tanto con el Estado (como parte vendedora), como con las empresas (partes compradoras). Además, los nuevos patrones de competencia que suponía la apertura económica y financiera, la convertibilidad del peso con el dólar y el ingreso masivo de inversión extranjera, exigían a las grandes firmas locales nuevas estrategias de adaptación y reconversión.

Las nuevas condiciones de competencia llevaron a los conglomerados económicos a la búsqueda de una mayor eficiencia operativa focalizándose en aquellas tareas que son el "corazón de sus capacidades tecnoproductivas" y, en cambio, externalizar las "actividades complementarias, que resulta más eficiente generarlas con una mejor división del trabajo y es preferible comprarlas en el mercado que producirlas al interior de la firma", por ello por ejemplo un ingeniero indicaba que "Uno trata de tercerizar las cosas que no sabe hacer o aquellas cosas que las sabe hacer, pero como no las hace tan frecuentemente, no justifica tener un equipo dedicado a eso" (Luci, 2012).

En el país las empresas de acuerdo a su dimensión y envergadura contratan a consultoras internacionales, consultoras locales o bien consultores independientes. Las grandes consultoras manejan una diversidad de temas; en cambio las consultoras locales son más pequeñas y se dedican a temas puntuales y por último están los consultores independientes que algunos de ellos se retiran de su trabajo en relación de dependencia para abrir su propio negocio y luego vender sus servicios a través de las siguientes maneras; *in company*, donde se instalan en la empresa durante meses para temas concreto, como ser auditoría, gestión financiera, clima interno, etc., pero también el recurso a la consultoría es requerido, asimismo, para la puesta en forma de procesos poco amigables dentro de las firmas, como por ejemplo la reducción de personal o la reorganización de la estructura. *Como agentes de prueba*, donde participan para elegir directivos. O bien, como *couching*, destinado a mejorar determinadas competencias del manager en cuestión.

## **3.2- Marco Conceptual**

Como punto de partida se debe entender que es la Consultoría y cuáles son los principales conceptos que la engloban, para así definir un Modelo de negocios propio y poder proponer al futuro cliente teniendo en cuenta, por supuesto, a diferentes autores que son expertos en el tema. Dicho modelo será definido como un servicio profesional e independiente como consultor externo y se tendrá en cuenta principalmente los conocimientos de la autora (Kubr, La Consultoría de Empresas, 1997) para describir sintéticamente el concepto, la importancia del consultor, el proceso de consultoría, como se comercializa el servicio, la fijación de honorarios y un punto final que es la alianza estratégica con otros profesionales.

### **3.2.1- Concepto de Consultoría**

Siguiendo el trabajo de (Kubr, La Consultoría de Empresas, 1997), la misma reseña dos tipos de enfoque de consultoría; desde un punto de vista amplio, toma el concepto por ejemplo de Peter Block, el cual dice que “cualquier persona que trata de modificar o mejorar una situación, pero carece de control directo sobre la puesta en práctica ejerce como consultor”; o bien del autor Fritz Steele, quien “indica que la consultoría es cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura o conjunto de tareas, en el que el consultor no es el responsable de la ejecución, sino más bien de ayudar a los que lo son”. Desde el otro punto de vista se considera a la consultoría como un servicio profesional, como lo indican los autores Larry Greiner y Robert Metzger, “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas capacitadas que prestan asistencia de manera objetiva e independiente a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos y recomendar soluciones a esos problemas”. Desde estos conceptos se considera a la consultoría como un servicio profesional, o como un método para prestar asesoramiento y ayuda práctica.

A continuación, se define la consultoría como un modelo de *servicio profesional*, como una ocupación formal, donde el consultor teniendo los conocimientos técnicos y teóricos, además de la experiencia práctica está preparado para prestar el servicio de asesoría sobre la gestión empresarial, con el fin de resolver problemas, otorgar propuestas de mejoras, motivación del grupo de trabajo, mejora de la atención a los clientes y la

superación de la resistencia al cambio. Con el paso del tiempo se va adquiriendo mayor experiencia y eso permite que el consultor adquiera nuevos retos y nuevas formas de encarar procedimientos. Además, es un *servicio consultivo*, donde el consultor no es contratado para que dirija la organización ni tiene la facultad para decidir los cambios; de lo único que es responsable es de la calidad y objetividad de su asesoramiento. Los directivos asumen la responsabilidad de la aplicación de los consejos, por ello deben aprender y utilizar hábilmente los consejos del consultor. También es considerada un *servicio independiente*, donde el consultor tiene la facultad para hacer su propia evaluación y recomendar con franqueza el procedimiento a seguir. Cuando se habla de independencia, tenemos varias ramas. Como se menciona la independencia técnica, la cual hace referencia a que el consultor tiene las condiciones para dar una opinión técnica y asesorar al cliente. Independencia financiera, el consultor no obtiene beneficios económicos sobre las decisiones de los clientes. Independencia administrativa, ya que no es subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas. Independencia política, significa que los directivos no pueden influir en el consultor recurriendo a autoridades políticas. E independencia emocional, donde el consultor mantiene el desapego del cliente independientemente de la relación que mantiene con el cliente. Continuando con la descripción del concepto, se indica que la consultoría es un *servicio temporal*, ya que el consultor trabaja en la empresa por un tiempo determinado cumpliendo sus objetivos y metas; y por último es un *servicio comercial*, donde el consultor vende sus servicios profesionales cobrando sus honorarios y el cliente espera obtener réditos mayores a la inversión que realizó.

### **3.2.2- Razones para contratar a un consultor**

Siguiendo con la autora, se definen cinco amplias razones para contratar a un consultor.

- Alcanzar los fines y objetivos de la organización: Esta es la meta principal por la cual se contrata a un consultor y dicha meta puede ser de diversas índoles, aumentar las ventas, mejorar la atención al cliente, el déficit financiero, definir las ventajas competitivas, mejorar la productividad, etc. El fin es un aporte intangible, agregando valor y aumentando dicho valor a la empresa. En muchos casos hay empresas que no tienen una visión clara y tampoco saben hacia donde van. Este

es uno de los puntos claves, marcar metas de acuerdo a la Visión de la organización, que, si no se tiene, se debe armar como punto principal.

- Resolver los problemas gerenciales y empresariales: La ayuda principal es diagnosticar y encontrar la solución al problema que presenta la organización. Lo que se busca es que se resuelva la diferencia entre la realidad y lo que fue o debería ser; o bien realizar una mejora en cuanto a lo ideal, ya sea aplicando medidas correctivas o nuevos métodos.

- Descubrir y evaluar nuevas oportunidades: Los consultores son fuentes de información, los cuales pueden aportar ideas nuevas, innovaciones y mejoras.

- Mejorar el aprendizaje: Lo importante o ideal de toda asesoría es que el cliente se sienta satisfecho al finalizar el aprendizaje, por ello se debe buscar que el consultor deje su “huella” e instruya correctamente a la organización, con el fin de que el cliente aprenda de la asesoría y administre mejor sus negocios. Además, en muchas oportunidades no solo se requiere de un consultor para solucionar problemas, sino también se lo requiere para aprender de él, de nuevas técnicas, nuevos métodos y para conocer de las nuevas oportunidades del medio.

- Poner en práctica los cambios: Los consultores son considerados “agentes de cambio”, porque justamente ayudan a las organizaciones a entender el cambio y adaptarse.

### **3.2.3- Proceso de consultoría**

Este proceso implica el conjunto de actividades que se realizan con el fin de lograr las metas fijadas entre consultor-cliente. Las cinco fases según (Kubr, La Consultoría de Empresas, 1997):

- *Iniciación*: que podemos llamar pre diagnóstico, donde se realiza el primer contacto con el cliente. Se indaga al mismo para conocerlo, se realiza un diagnóstico preliminar sobre cual o cuales áreas de la empresa se van a trabajar y se realiza un informe relevamiento de la empresa, sus tareas y contrato de asesoramiento.

- *Diagnóstico*: la segunda fase es el diagnóstico del problema a resolver. Se identifican las pautas entre consultor y empresario para aprobar los cambios que se necesitan, establecer los objetivos de trabajo y los recursos necesarios.

- *Plan de acción:* Aquí se centra en solucionar el problema. En esta fase se deben analizar todas las soluciones posibles para presentarlas luego al cliente. Se debe acudir a diferentes modelos de gestión, definir los cambios a aplicar, los cuales será decisión exclusiva del cliente aceptarlos. Para ello se debe trazar una correcta estrategia y plan de acción para evitar resistencia al cambio con el fin de obtener resultados reales y objetivos.
- *Aplicación o puesta en marcha:* Se ponen en práctica los cambios propuestos. Se empieza a ver otra realidad, la viabilidad del proyecto. También pueden surgir nuevos problemas e imprevistos. En esta fase además se capacita al personal, con el fin de que los cambios se mantengan con el tiempo y que el equipo pueda llevarlo a cabo por su propia iniciativa. En este punto se crea un dilema, ya que muchos consideran que el consultor debe acompañar el proceso de puesta en marcha y otros no, lo cual se define por cada relación de trabajo, o bien, por el modelo de trabajo del consultor.
- *Terminación:* En esta última fase se evalúa el desempeño del consultor, los cambios aplicados y los resultados obtenidos. Si existe interés en seguir la colaboración se negocia sobre el seguimiento.

### **3.2.4- La gestión de consultoría en las Pymes y sus diferentes campos de acción en Ciencias económicas**

Según los autores expertos, las Pymes solicitan asistencia técnica para resolver problemas concretos en un lapso de meses de trabajo. Aunque si se amplía dicha intervención los tiempos de trabajos suelen prolongarse.

En Argentina “las PyME son una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados” (Economía, s.f.).

**Tabla 1**

**Categorización de tipo empresas según ventas totales anuales**

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	38.830.000	20.190.000	113.610.000	82.730.000	47.300.000
Pequeña	230.400.000	121.730.000	809.300.000	618.160.000	174.230.000
Mediana tramo 1	1.285.490.000	1.007.530.000	3.846.790.000	4.399.660.000	1.025.360.000
Mediana tramo 2	1.928.020.000	1.438.900.000	5.495.450.000	7.046.710.000	1.626.290.000

**Fuente: argentina.gob.ar**

La tabla muestra la categorización de tipo empresas según ventas totales anuales del último año.

**Tabla 2**

**Actividades principales según los sectores**

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

**Fuente: argentina.gob.ar**

La tabla muestra las diferentes actividades según los sectores productivos del país.

### **3.2.5- Comercialización de servicios de consultoría**

Antes de vender el servicio profesional, debe delimitarse el nicho de mercado, buscar clientes, satisfacer sus necesidades, prestar un servicio objeto y fidelizar los clientes (Kubr, La Consultoría de Empresas, 1997).

La comercialización del servicio es necesaria para lograr el contacto con el cliente y para hacer conocer sus servicios. Al ser un servicio “intangible” el consultor lo que vende es una promesa como solución de un problema, donde el cliente se arriesga al adquirir. Dicha promesa puede funcionar en una empresa, pero no en otra.

Este servicio está compuesto por dos componentes. Por un lado, los conceptos técnicos y por el otro la parte humana de consultor (Kubr, La Consultoría de Empresas, 1997).

En cuanto al punto de vista del cliente, ellos buscan que el consultor desee trabajar con ellos; que entiendan sus preocupaciones, intereses y preferencias; que realmente busquen ayudar al cliente; y buscan que dichos consultores sean personas en las cuales puedan confiar.

En cuanto a cómo se lograr llegar a la comercialización del servicio existen diferencias formar a llegar a los clientes. Como lo indica la autora Kubr, (Kubr, La Consultoría de Empresas, 1997).

#### ***Lograr buenas referencias***

- Lo primero es lograr buenas referencias. Como en todos los ámbitos laborales las referencias son primordiales, es por ello que los propios consultores autorizan a que sus nombres sean referidos, así mismo solicitan información a los clientes para saber si tienen contactos que requieran igual asesoría, como así también solicitan autorización del cliente para que les permita dar a conocer el caso de éxito.
- Por otra parte, se está utilizando muchos libros para directores de empresas, cuya publicación está basada en experiencias e investigaciones de los propios consultores. En ellos se expresan las modalidades de gestión de empresas, con el fin de que los lectores se sientan identificados y recurran al consultor.

- Artículos sobre temas empresariales, son publicaciones sobre temas más concretos; el tiempo que lleva su elaboración y posterior publicación es más corto; el número de lectores es mayor.
- Documentos propios: Son documentos propios del consultor que los comparte con sus clientes, ya sea en formato de investigaciones propias, papers, trabajos personalizados, etc.
- Boletines de noticias, es una publicación periódica que busca mantener al tanto sobre noticias y acontecimientos en cuanto a la actividad.

***Relaciones con los medios de información pública***, tiene que ver con presentar información ya sea en los diarios, televisión, radio, sobre temas relevantes relacionados a temas empresariales en este caso.

***Seminarios y talleres de trabajo***, en estos casos el consultor invita a un conjunto de directivos con el fin de que participen en una mesa de trabajo sobre temas inherentes de interés.

***Investigaciones empresariales y gerenciales***, es una tendencia entre los consultores de empresas, donde se informan sobre investigaciones propias o de terceros con el fin de que sirvan para las empresas consultadas.

***Publicidad***, el fin es llegar al cliente demostrándole que los servicios ofrecidos serán atractivos para ellos. En el caso de nuevos consultores lo ideal es recurrir a una agencia de publicidad, con el fin de que los mismos los guíen para publicar la mejor imagen de ellos.

***Exposiciones***, las exposiciones en conjunto con ferias comerciales, cámaras, conferencias, convenciones profesionales donde el fin de informar sobre un tema de interés y donde algunos clientes pueden tener contacto directo con el consultor.

***Actividades profesionales y sociales***, tiene que ver con participar en un círculo característico de la actividad, donde se permite que se prolonguen los contactos, que se realicen charlas gratuitas, actuar en los comités de trabajo, permiten generar contactos de trabajos para generar nuevos proyectos.

### **3.2.6- Técnicas de comercialización para consultores nuevos**

***Contacto en frío:*** Se llama así al contacto que realiza el consultor por medio de visitas, cartas de presentación, correos electrónicos, o llamadas telefónicas.

*Contactos basados en contactos o referencias:* se da cuando el cliente llega al consultor por medio de referencia de sus contactos, los cuales van a solicitar una reunión con el asesor, es presentado por un amigo común en una reunión, o bien es el consultor el que obtiene los datos de los clientes y se contacta.

*Respuestas a invitaciones a presentar propuestas:* Estos son casos cuando existe una propuesta externa donde los consultores pueden verse atraídos para presentar sus propuestas de trabajos frente a organismos u organizaciones privadas que lo requieran.

### **3.2.7- Honorarios y costo de la consultoría**

El costo de los honorarios se adecuará a los servicios prestados, por ello debe dejarse asentado cuales servicios incluyen y cuáles no. Para ello puede considerarse, por ejemplo, si la comercialización, el desarrollo de capacitaciones o nuevos procesos es exclusiva para esa empresa, o bien se prorratea el costo entre varias empresas participantes de la consultoría.

En cuanto al costo, muchos cobran por horas de trabajo, muchos por trabajos realizados, por ejemplo, capacitaciones, mentorías, etc. Además, se contemplan todos los gastos como ser, recorridos, movilidad, horas extras de investigación, etc.

Generalmente se pueden tomar los modelos de los consejos profesionales, quienes establecen honorarios máximos y mínimos, pero luego en la realidad son muchos los puntos que se tienen en cuenta, como ser la competencia, lo que el cliente está dispuesto a ofrecer, los primeros servicios que se ofrecen al comenzar, los honorarios por segmentos de mercado. Además, hay casos de honorarios promocionales para lanzar un nuevo servicio por parte del consultor. O bien, aquellos que pactan con el cliente realizar un plan de pago por el trabajo realizado.

### **3.2.8- Alianzas con otros profesionales**

Es un punto importante que en esta fase se tratará las diferentes alianzas que se pueden construir con otros profesionales, en cuanto se presenten temas que como consultora en ciencias económicas no se pueda resolver, entonces es útil y necesario crear una red de contactos con otros expertos para lograr ofrecer al cliente un mayor servicio corporativo.

### **3.2.9- Análisis de la Oferta y demanda**

Se realiza una investigación de mercado, donde se ejecutan encuestas a empresas locales para conocer su opinión sobre las consultorías de empresas y de esta manera, se identifica que demandan los mismos y, por otro lado, también se encuestan a consultores de empresas que ya desarrollan su actividad en la Ciudad para conocer qué servicios ofrecen y como se desenvuelven. Con la información de esta investigación, se podrán definir los servicios a ofrecer.

### **3.2.10- Análisis del sector**

Se indaga a través de instituciones oficiales información sobre consultorías, conocer si existen reglamentaciones de la actividad, su regulación y si es un mercado desarrollado.

### **3.2.11- Nicho de mercado**

Un nicho de mercado es un conjunto definido de consumidores que comparten características y necesidades similares. El nicho de mercado del presente estudio son las empresas familiares.

### **3.2.12- Recursos de la empresa**

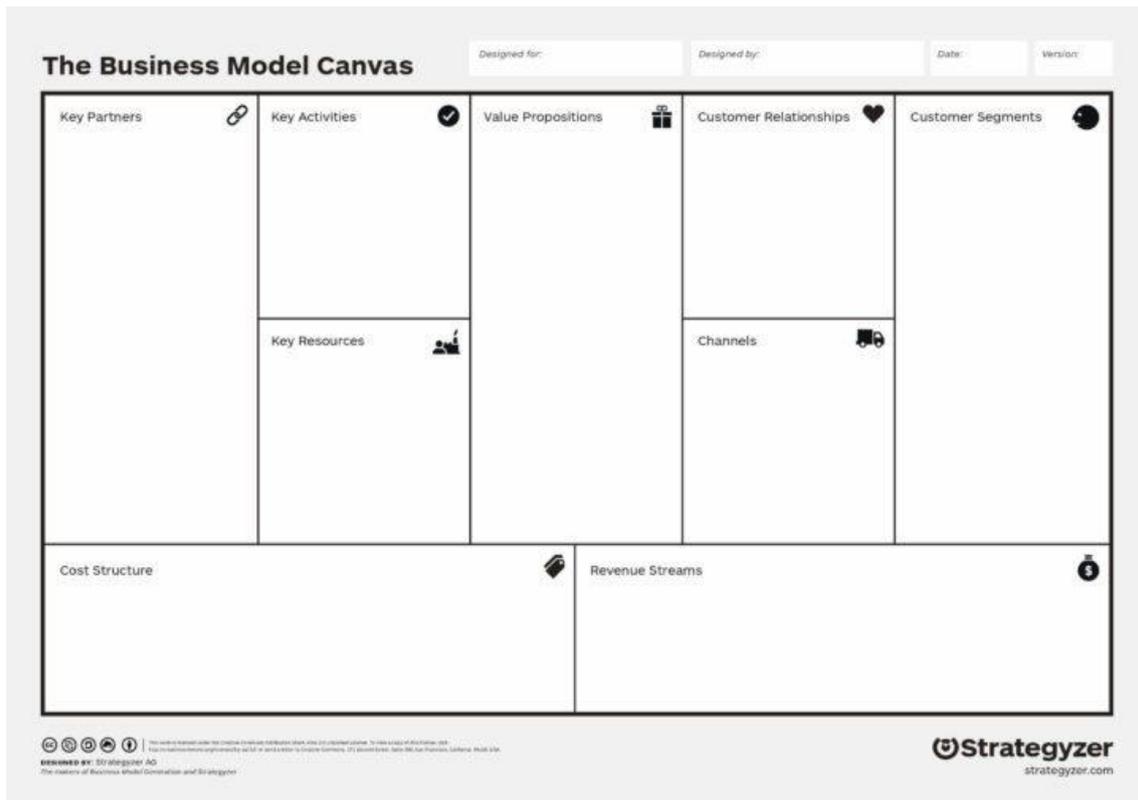
Los recursos de una empresa son el conjunto de factores de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia. (Guerra, 2002).

- **Recursos intelectuales:** Los recursos intelectuales son los activos intangibles de la propia empresa que permiten crear ganancias, generar nuevos clientes, crear nuevos productos o mejorar el negocio, a través del conjunto de conocimientos, procesos y sistemas, habilidades, experiencias, enseñanzas y capacitaciones, bases de datos de clientes y cualquier información de su propiedad que genere valía. Son los recursos creados por la propia empresa, que también pueden incluir patentes, derechos de autor, marca y contratos de confiabilidad.
- **Los recursos humanos** son un factor clave de la organización. Son el conjunto de trabajo y conocimientos que aportan las personas a cambio de una remuneración según el rango de especialidad. Los mismos son denominados el bien intangible

de la empresa y la organización en sí es la que debe velar por la fuerza de valor, por el desarrollo de los trabajadores, su motivación y vacaciones.

- Recursos materiales: Son todos los bienes tangibles que la organización tiene para llevar a cabo sus objetivos. Entre ellos tenemos los muebles e inmuebles, insumos, elementos de oficina, instrumentos, stock disponible, entre otros. Este tipo de recurso se puede tocar o medir y forman parte de manera directa en la producción del bien o servicio (por ejemplo, una máquina); o bien, de manera indirecta (el terreno o vehículo utilizado).
- Recursos financieros: Es el conjunto de activos financieros, como ser el efectivo, los créditos, las inversiones, tipos de tenencias, entre otros, que deben garantizar la liquidez de la organización. Este tipo de recurso proviene de los socios, de beneficios concedidos por el gobierno, de la venta de productos o servicios o de préstamos. (Organización", 2023).

**3.2.13- Modelo Canvas** (Crespo, RD STATION, 2022): El Modelo Canvas es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, que permite desarrollar, visualizar, evaluar y alterar modelos de negocios nuevos o existentes. El Modelo está dividido en nueve módulos básicos, que refleja la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.



**Fuente: Propiedad creativa de Strategyzer.**

A continuación, se definen sintéticamente cada módulo de acuerdo a los siguientes interrogantes.

1- Segmento de mercado: ¿Para quién creamos valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? Grupo de personas a quienes se dirige una empresa.

2- Propuestas de Valor: ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquete de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

3- Canales: ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

4- Relaciones con los Clientes: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se

integran en nuestro modelo de negocio? Las relaciones pueden ser enfocadas en captación de clientes, fidelización de clientes ó estímulos de ventas.

5- Fuentes de Ingresos: ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? Este módulo está basado en el flujo de caja necesario para cubrir los gastos y tener una rentabilidad.

6- Recursos Clave: ¿Qué recursos clave requieren las propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? Los recursos clave pueden ser los mencionados anteriormente.

7- Actividades Claves: ¿Qué actividades claves requieren las propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingreso? Este módulo se refiere a las acciones más importantes que se debe realizar para que el modelo de negocio funcione.

8- Socios claves: ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

9- Estructura de Costos: ¿Cuáles son los costos más importantes relacionados a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras? El módulo de costos implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

## **4- DISEÑO METODOLÓGICO**

### **4.1- Recolección De Información**

De acuerdo a la observación realizada y con el fin de desarrollar una Consultora empresarial, surge una investigación de campo para conocer la oferta de consultores independientes en la Ciudad de Posadas y por otro lado se busca información para detectar si existe un nicho de mercado no atendido para asesorar.

La exploración es descriptiva, porque lo que se busca es conocer el desarrollo de las consultoras en la Ciudad. Se utiliza una investigación cuali-cuantitativa (Bogdan, 1992) a través de información de fuentes primarias y secundarias.

En cuanto a la consultoría independiente en la Ciudad de Posadas, no es una actividad que se encuentre altamente desarrollada. La información de la actividad en las redes e internet es escasa y al realizar investigaciones tampoco se encuentra referencias o artículos oficiales sobre dicha actividad. Si bien existen consultores particulares que prestan sus servicios a diferentes sectores, actualmente son muchas organizaciones y/o fundaciones las que se están desarrollando con mayor participación, como ser; AdeMi (Agencia de desarrollo de Misiones), cuya agencia asiste técnicamente a empresas y emprendedores que se postulan y buscan mejorar diferentes puntos de su negocio; pero hoy está más abocado a diferentes talleres. Por otro lado, también está el Fondo de crédito de Misiones, cuya organización también ofrece diferentes tipos de asistencias, como ser programas de entrenamientos, mentorías y charlas para emprendedores, asimismo prestan asistencia financiera. Y por último están las incubadoras de empresas que forman parte de un programa de la provincia en conjunto con diferentes entidades, donde se las ayuda desde la invención de la idea hasta la puesta en marcha si es factible.

En cuanto a las encuestas, el Universo de estudios, son los consultores de empresas que desarrollan su actividad en la Ciudad de Posadas, por un lado; y por otro tenemos a los dueños de pequeñas y medianas empresas familiares.

Toda investigación surge de una idea, por ello se parte de la base que se busca analizar la factibilidad de incorporar una Consultora de empresas al mercado de la Ciudad de Posadas. Para ello, se analizan tanto oferta como demanda, considerando las hipótesis planteadas previamente, donde se busca conocer si existen consultores de empresa en la

Ciudad de Posadas; sí ha aumentado su participación en las empresas familiares; sí los empresarios los conocen y, por último, sí han utilizado el servicio y cuál fue la respuesta.

Con respecto a la muestra, se tomaron seis consultores de manera aleatorias que desarrollan su actividad en la Ciudad de Posadas, y quienes estuvieron a disposición de responder dicha encuesta de manera individual y anónima, con un cuestionario para conocer su campo de aplicación. Y, por otro lado, en cuanto a los empresarios la muestra fue de quince personas también utilizando encuestas online, solicitando previa autorización y predisposición a responder dicho cuestionario. En cuanto a la elección fueron empresas que desarrollan su actividad en la Ciudad de Posadas, principalmente empresas familiares, cuyos negocios son atendidos o gerenciados por sus propios dueños. El fin es hacerles saber a los empresarios que se busca conocer el mundo interno de una empresa familiar y no necesariamente a cada una en particular, es decir, que no se sientan intimidados a compartir información intrínseca de la organización, por ello las encuestas fueron confidenciales y privadas desde ambos lados.

En cuanto a la recolección de los datos, la presentación y primeras preguntas fueron meramente para romper el hielo explicando cual era el fin de la encuesta explicando de entrada que eran para un fin académico.

Como se mencionó anteriormente la investigación es cuanti-cualitativa, es decir mixta, (Sampieri, Roberto Hernandez, 2010), donde el fin es indagar sobre la existencia de consultores de empresas en la Ciudad de Posadas y posterior diseño de un modelo de negocio para lograr la incorporación de una Consultora. Para ello, se van a realizar preguntas que respondan a la problemática en cuestión, se fija la hipótesis, se definen las muestras, se utilizan estadísticas provenientes de las encuestas, luego se va a probar la hipótesis presentada y se va a analizar las respuestas obtenidas.

En el Anexo se detallan los modelos de encuestas y a continuación se presenta el análisis de la información recolectada.

## 4.2- Análisis de la información y presentación de resultados

Luego de realizadas las respectivas encuestas se procede a analizar la información recolectada y se presenta los resultados de la misma. (Ver Anexo 1)

### 4.2.1- Análisis oferta de los encuestados

#### 1- Profesión. Especialidad

**Tabla 3: Profesión de los consultores**

Profesión	Valor absoluto	Valor relativo
Licenciado en administración de empresas	5	83%
Diseñadora, Consultora de Marcas, Business Management, BrandCoach, Estratega, Speaker y Artista	1	17%
Total	6	100%

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

**Gráfico N°1: Profesión de los consultores.**



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico muestra las profesiones de los Consultores encuestados de la Ciudad de Posadas. El 83% de los consultores encuestados son Licenciados en Administración de Empresas. De los cuales uno de ellos tiene una especialización en Finanzas y Estudio de Mercados. Y otro además de ser consultor, es empresario. Con respecto a la Consultora en Marcas, ella es Diseñadora Gráfica, Consultora en Marcas y Coach Ontológico.

## 2- Años de experiencia en Consultoría

**Tabla 4: Años de experiencia en Consultoría.**

Consultor	Años de experiencia
1	2 años
2	24 años
3	3 años
4	5 años
5	10 años
6	17 años

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

**Gráfico N°2: Años de experiencias en Consultoría.**



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico muestra los años de experiencia que tienen los profesionales encuestados en materia de consultoría. Los consultores tienen diferentes años de experiencia. Algunos de ellos tienen entre 5 años y menos de experiencia. Mientras otros tienen más de 15 años de experiencia trabajando en Consultoría.

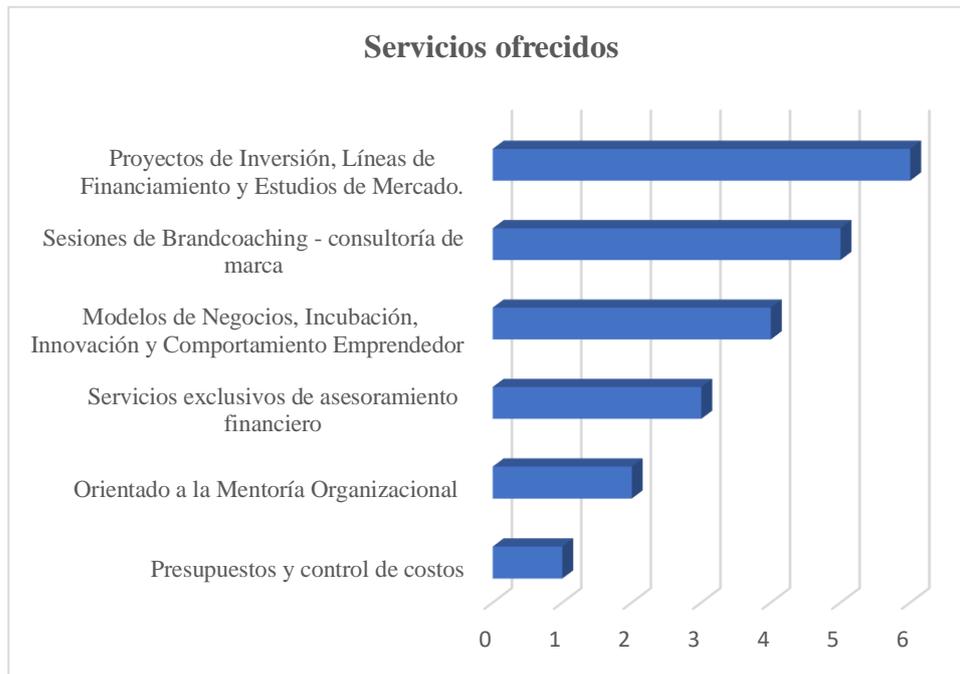
### 3- Servicios ofrecidos

**Tabla 5: Servicios ofrecidos por los consultores.**

Servicios ofrecidos	Consultores
Presupuestos y control de costos	1
Orientado a la Mentoría Organizacional	2
Servicios exclusivos de asesoramiento financiero	3
Modelos de Negocios, Incubación, Innovación y Comportamiento Emprendedor	4
Sesiones de Brandcoaching - consultoría de marca	5
Proyectos de Inversión, Líneas de Financiamiento y Estudios de Mercado.	6

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

**Gráfico N° 3: Servicios ofrecidos por los consultores.**



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico detalla los diferentes servicios que ofrecen los Consultores. A continuación, se mencionan los mismos:

- Proyectos de inversión, financiamientos y estudios de mercado.
- Consultoría de marca, brandcoaching, mentorías.

- Modelos de negocios, incubación, innovación y comportamiento emprendedor.
- Asesoramiento financiero.
- Mentoría organizacional.
- Presupuesto y control de costos.

#### 4-Segmento de clientes

**Tabla 6: Segmento de clientes.**

Segmento de clientes	Consultor
Sector forestal	1
Principalmente Profesionales de la salud. Trabajo con la "cabeza" de la empresa y mandos medios	2
Personas físicas y empresas	3
Entidades de apoyo a personas emprendedoras y empresarias, cámaras empresariales	4
Ceos, dueños y figuras públicas de habla hispana que quieran potenciar su marca personal y empresarial	5
Pymes y emprendedores de Misiones de los rubros productivos, comerciales, salud y otros	6

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

**Gráfico N°4: Segmento de cliente.**



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico indica con cual segmento de clientes trabajan los Consultores encuestados. A continuación, se mencionan dichos segmentos:

- Sector forestal.
- Profesional de la Salud enfocados en altos y medios mandos.
- Personas físicas y diferentes empresas.
- Emprendedores y empresas. También cámaras empresariales.
- Ceos y dueños de empresas nacionales o internacionales de habla hispana.
- Pymes y emprendedores de la provincia de Misiones.

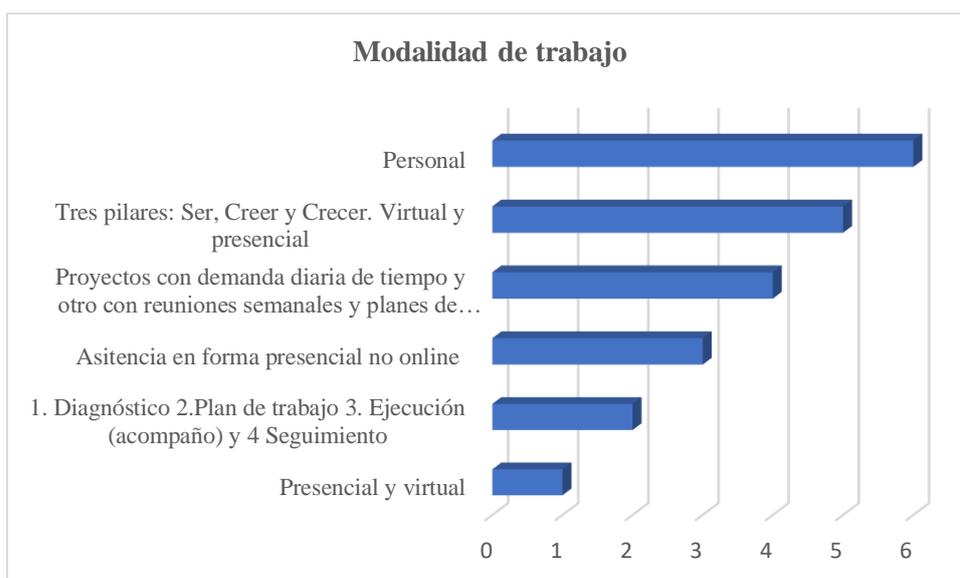
### 5- Modalidad de trabajo

**Tabla N°7: Modalidad de trabajo.**

Modalidad de trabajo	Consultor
Presencial y virtual	1
1. Diagnóstico 2. Plan de trabajo 3. Ejecución (acompañamiento) y 4 Seguimiento	2
Asistencia en forma presencial no online	3
Proyectos con demanda diaria de tiempo y otro con reuniones semanales y planes de trabajo remoto	4
Tres pilares: Ser, Creer y Crecer. Virtual y presencial	5
Personal	6

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

**Gráfico N°5: Modalidad de trabajo.**



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico detalla la modalidad de trabajo de los profesionales encuestados. La mayoría de los consultores trabajan con el cliente de manera presencial y virtual.

Por medio de la encuesta, con respecto a cómo desarrollan su trabajo, indicaron que lo hacen según diagnóstico, plan de trabajo, acompañamiento y seguimiento. Por otro lado, también trabajan con respecto a proyectos, lo cuales las reuniones suelen ser con demandas diarias de tiempo y otras semanales. Y, por último, la Consultora en publicidad, que se dedica a la creación de marca, comentó que trabaja sobre tres pilares, entender al cliente desde lo que es y generarle su propio valor, luego creer en lo que quiere llegar y como punto final trabajar sobre el proyecto para hacerlo crecer.

## 6- Canales de venta

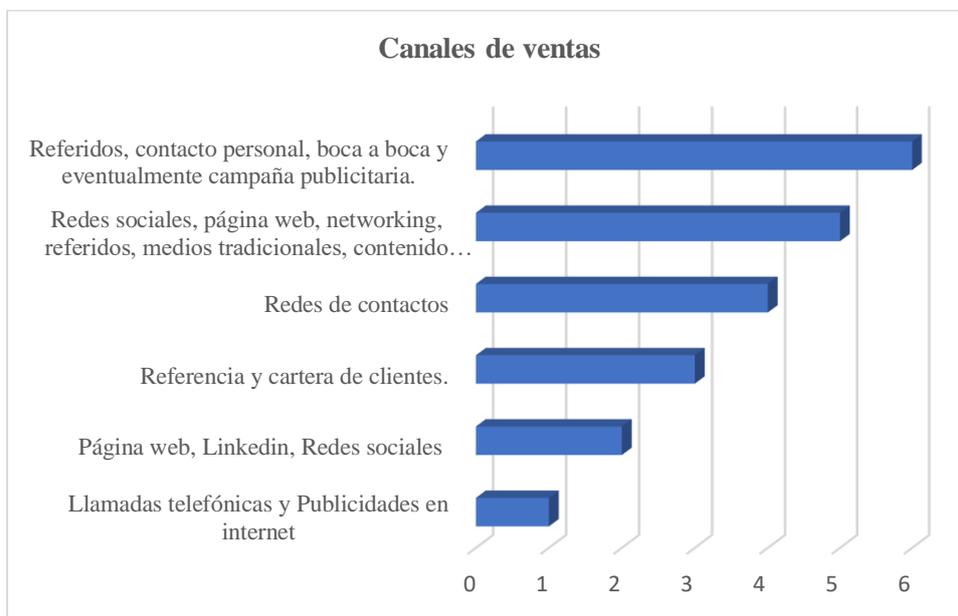
**Tabla N°8: Canales de venta.**

Canales de venta	Consultor
Llamadas telefónicas y Publicidades en internet	1
Página web, LinkedIn, Redes sociales	2
Referencia y cartera de clientes.	3
Redes de contactos	4
Redes sociales, página web, networking, referidos, medios tradicionales, contenido de valor.	5

Referidos, contacto personal, boca a boca y eventualmente campaña publicitaria.	6
---------------------------------------------------------------------------------	---

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

**Gráfico N°6: Canales de venta.**



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico detalla los canales de ventas por los cuales los consultores ofrecen sus servicios. ¿Cómo llegan los consultores a los clientes? Los medios que más utilizan para vender sus servicios son sin dudas las referencias de otros clientes y redes de contacto. Además, algunos utilizan las redes sociales y tienen página web.

## 7- Modalidad de cobro de servicios

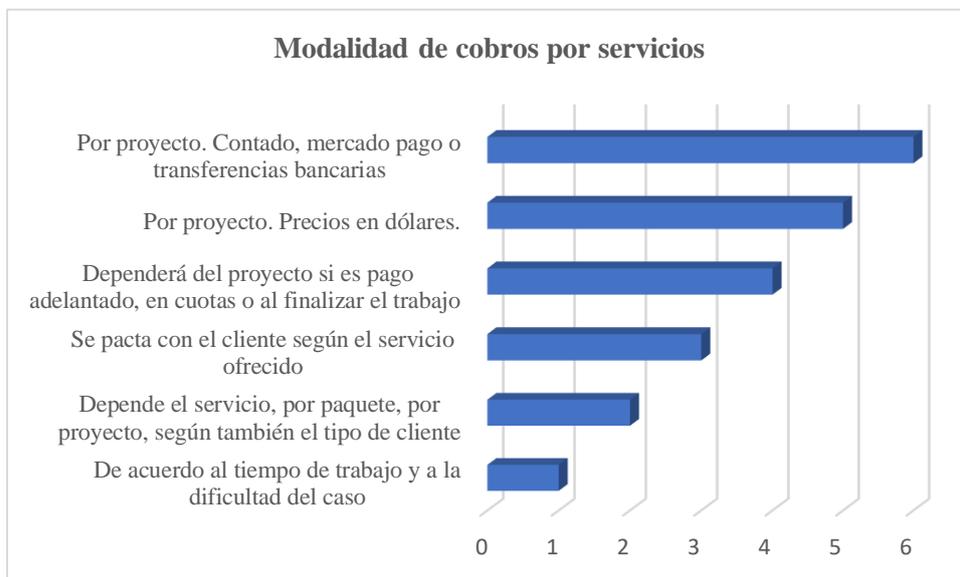
**Tabla N°9: Modalidad de cobro de servicios.**

Modalidad de cobros por servicio	Consultor
De acuerdo al tiempo de trabajo y a la dificultad del caso	1
Depende el servicio, por paquete, por proyecto, según también el tipo de cliente	2
Se pacta con el cliente según el servicio ofrecido	3
Dependerá del proyecto si es pago adelantado, en cuotas o al finalizar el trabajo	4

Por proyecto. Precios en dólares.	5
Por proyecto. Contado, mercado pago o transferencias bancarias	6

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

**Gráfico N° 7: Modalidad de cobro de servicios.**



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico indica la modalidad de cobro de los servicios ofrecidos por los Consultores encuestados. Los consultores han mencionado que cobran por proyecto de trabajo previamente acordado con el cliente, donde muchos cobran sí por adelantado, por medios electrónicos, otros por paquete de servicios. Pero siempre entendiendo que se trabaja este aspecto con el cliente.

## 8- Promoción del servicio

**Tabla N°10: Promoción del servicio.**

Promoción del servicio	Consultor
No realiza promoción	1
A través del boca en boca	2
Por redes sociales y contactos	3
Redes sociales: LinkedIn, Instagram y Facebook	4
Redes sociales, página web, networking, referidos, medios tradicionales, contenido de valor.	5
Por campañas esporádicas en diarios digitales.	6

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

**Gráfico N°8: Promoción del servicio.**



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico muestra por cuales medios los profesionales promocionan sus servicios ofrecidos. De acuerdo a como promocionan sus servicios, solo uno de ellos mencionó que no realiza promociones. Los demás lo hacen a través de redes sociales, páginas web y campañas esporádicas en diarios digitales. Por otro lado, también hacen hincapié que la manera de promocionar su trabajo es a través del boca en boca.

## 9 – Propiedad de la Consultora

**Tabla N°11: Propiedad de la Consultora.**

Propiedad de la Consultora	Valor absoluto	Valor relativo
Propia	5	83%
Ambas, tengo mi propia consultora y además soy partner de Claves consultora de BsAs	1	17%
Total	6	100%

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

### Gráfico N°9: Propiedad de la Consultora.



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico muestra si la Consultora es propia de cada profesional, o bien es sociedad.

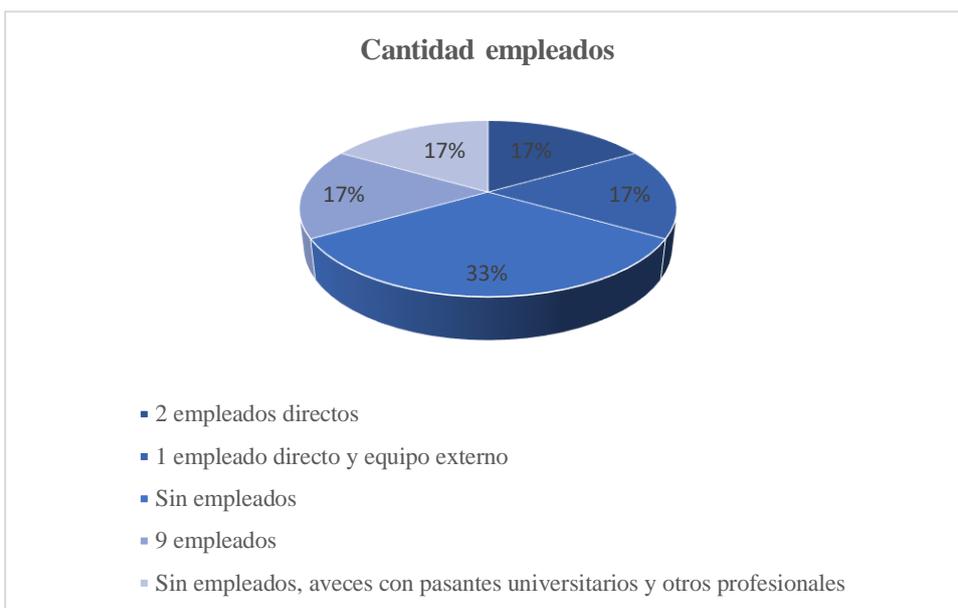
### 10- Cantidad de empleados

**Tabla N°12: Cantidad de empleados.**

Cantidad empleados en relación de dependencia	Consultor
2 empleados directos	1
1 empleado directo y externos	2
Sin empleados	3
Sin empleados	4
9 empleados	5
Sin empleados, según las necesidades me manejo con pasantes universitarios y contrato profesionales	6

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

**Gráfico N°10: Cantidad de empleados.**



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico detalla si la Consultora cuenta o no con empleados y su respectiva cantidad.

### **11- Alianzas estratégicas**

**Tabla N°13: Alianzas estratégicas con otros profesionales.**

Alianzas estratégicas	Valor absolute	Valor relativo
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

**Gráfico N°11: Alianzas estratégicas con otros profesionales.**



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico indica si los consultores cuentan con otros profesionales con el fin de generar alianzas estratégicas. La mayoría de ellos trabaja con otros profesionales, entre ellos abogado, contadores, licenciados en letras y community manager.

#### **4.2.2- Análisis de encuestas a clientes.**

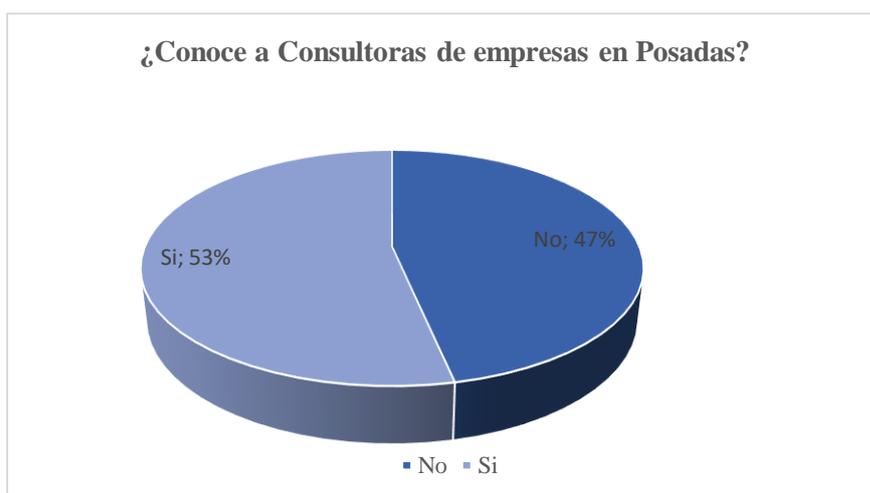
##### **1- ¿Conoce las diferentes consultoras que prestan servicios?**

**Tabla N°14: Conocimiento de consultores por parte de clientes.**

¿Conoce Consultoras de empresas en Posadas?	Valor absoluto	Valor relativo
No	7	47%
Si	8	53%
Total	15	100%

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

**Gráfico N° 12: Conocimiento de consultores por parte de clientes.**



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

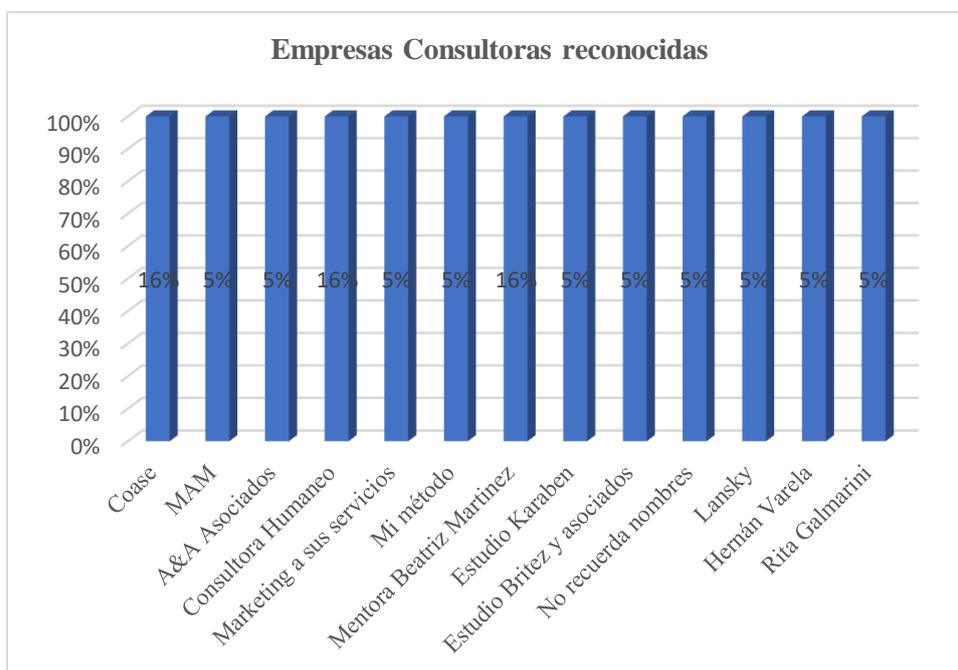
El gráfico indica el porcentaje de empresas que conoce consultoras de empresas en la Ciudad de Posadas. El 53% de los encuestados dijo conocer a diferentes Consultoras empresariales en la Ciudad de Posadas, en tanto el 47% no conoce a Consultores que desarrollen su actividad.

**Tabla N°15: Nombre de las Consultoras**

Consultoras reconocidas	Valor absoluto	Valor relativo
Coase	3	16%
MAM	1	5%
A&A Asociados	1	5%
Consultora Humaneo	3	16%
Marketing a sus servicios	1	5%
Mi método	1	5%
Mentora Beatriz Martinez	3	16%
Estudio Karaben	1	5%
Estudio Britez y asociados	1	5%
No recuerda nombres	1	5%
Lansky	1	5%
Hernán Varela	1	5%
Rita Galmarini	1	5%
Total	19	100%

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

**Gráfico N°13: Nombre de las Consultoras.**



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico muestra las diferentes consultoras que conocen los clientes encuestados. Y de los que tienen conocimientos de Empresas consultoras en Posadas, las que más reconocidas son, Coase, Beatriz Martinez y Consultora Humaneo.

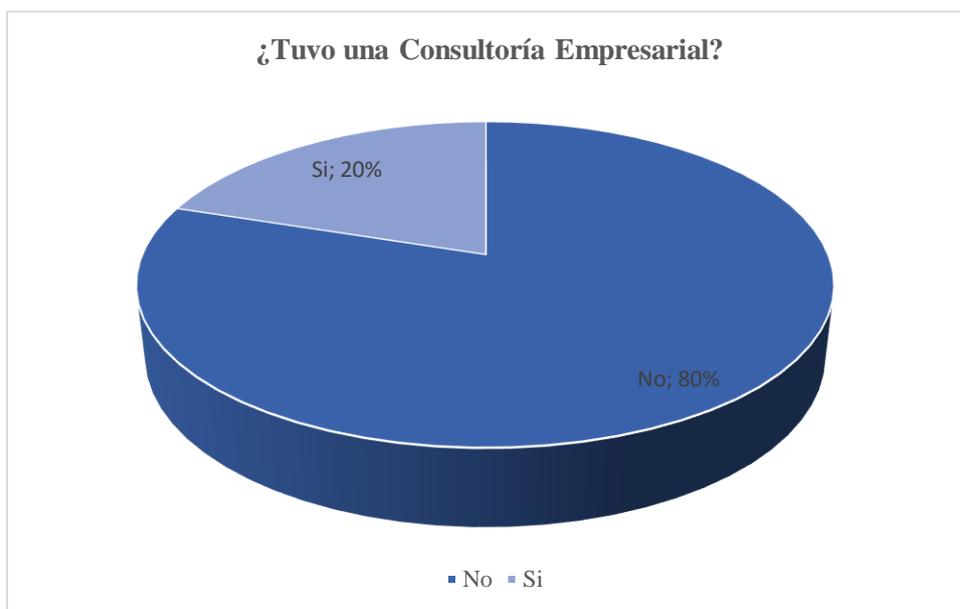
## 2- ¿Alguna vez tuvo una Consultoría Empresarial con un profesional?

**Tabla N°16: Sesión de Consultoría con un profesional.**

¿Tuvo una Consultoría Empresarial?	Valor absoluto	Valor relativo
No	12	80%
Si	3	20%
Total	15	100%

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

#### Gráfico N°14: Sesión de Consultoría con un profesional.



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico indica el porcentaje de encuestados que asistió a una consulta empresarial. De los potenciales clientes encuestados, el 20% de ellos accedió una Consultoría empresarial, frente a un 80% que nunca acudió.

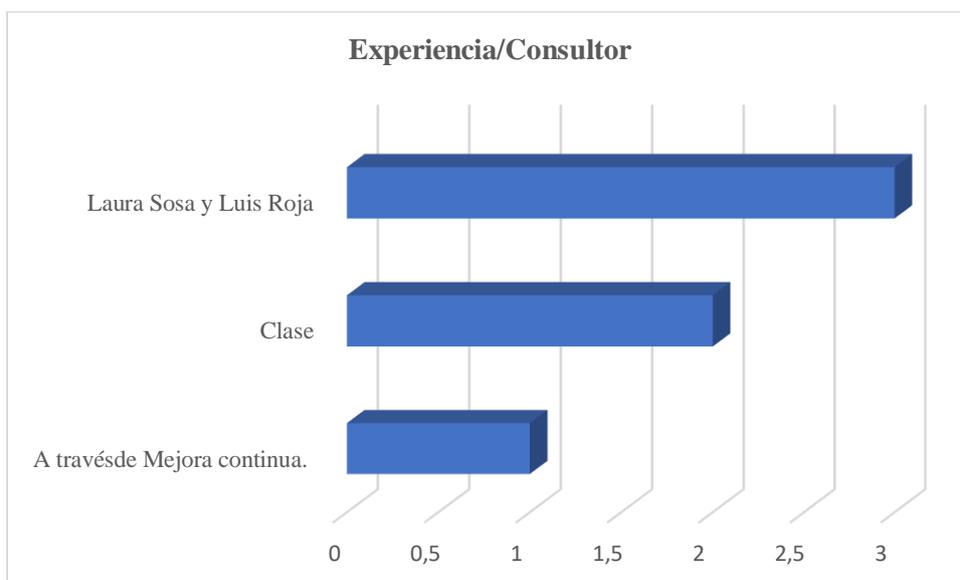
### 3- Experiencia de la Consultoría.

**Tabla N°17: Experiencia de la sesión de consultoría.**

Experiencia/Consultor	Clientes
A través de Mejora continua.	N°1
Clase	N°2
Laura Sosa y Luis Roja	N°3

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

**Gráfico N°15: Experiencia de la sesión de la Consultoría.**



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

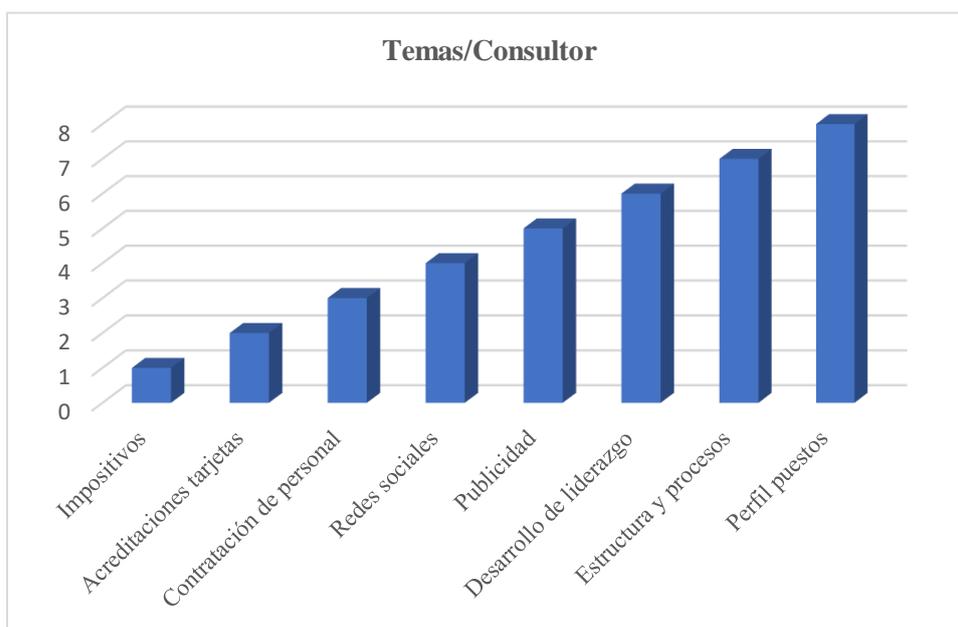
El gráfico indica el nombre de las consultoras que han asistido a los clientes.

**Tabla N°18: Experiencia de la sesión de consultoría.**

Temas/Consultor	Cliente
Impositivos	1
Acreditaciones tarjetas	2
Contratación de personal	3
Redes sociales	4
Publicidad	5
Desarrollo de liderazgo	6
Estructura y procesos	7
Perfil puestos	8

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

**Gráfico N°16: Temas tratados en la sesión de Consultoría.**



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico detalla los principales temas que trataron en las consultorías cada empresa que asistió a las mismas. De los clientes que accedieron a una Consultoría, mencionaron que contrataron con la Consultora Clase, con Luis Rojas y a través de Mejora continua. Y lo temas que trataron fueron cuestiones impositivas, estructuras y procesos, perfil de puestos, redes sociales, entre otros.

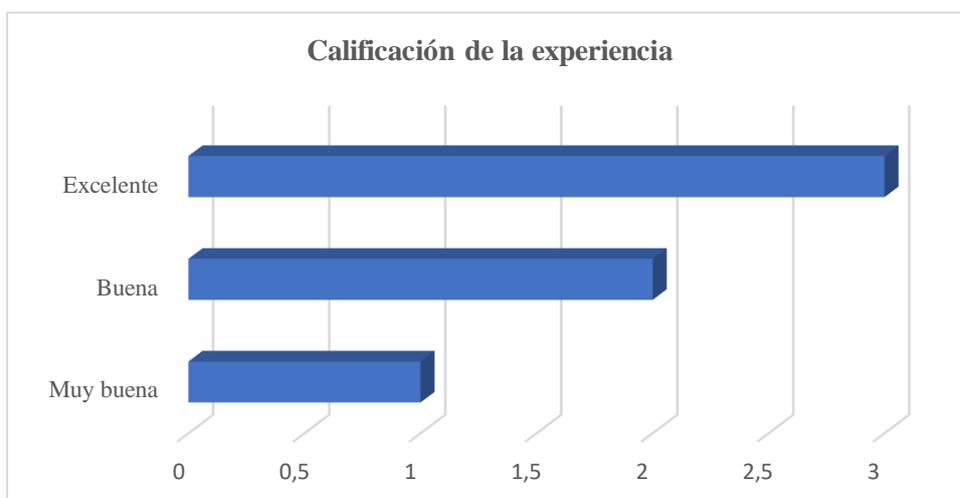
#### **4- Si accedió, como fue la experiencia.**

**Tabla N°19: Calificación de la experiencia de la sesión de Consultoría.**

Calificación de la experiencia	Cientes
Muy buena	1
Buena	2
Excelente	3

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

**Gráfico N°17: Calificación de la experiencia de la sesión de Consultoría.**



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico indica cómo fue la experiencia del cliente que asistió a la consultoría. Tres de los encuestados fueron los que accedieron a una Consultoría. Ellos indicaron resultados positivos, que la experiencia fue Buena, Muy buena y Excelente.

## 5 – Puntos a mejorar

**TablaN°20: Puntos a mejorar en la empresa.**

Puntos a mejorar	Enumeración de Puntos a mejorar
Organización y control	1
Atención al cliente	2
Cuestiones administrativas	3
Redes sociales	4
Publicidad	5
Control de stock	6
Automatización de procesos productivos	7
Automatización de procesos administrativos	8
Siempre hay puntos a mejorar	9
División y distribución de tareas	10
Formación de departamentos	11
Definición objetivos y metas	12
Organización en áreas	13
Logística	14

Seguimiento clients	15
Orden	16
Sistema de gestion	17
Nuevos productos	18

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

**Gráfico N°18: Puntos a mejorar en la empresa.**



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico detalla los principales puntos que las empresas encuestadas indican que tienen para mejorar. Con respecto a los puntos a mejorar en las diferentes empresas, son muchos los temas que ellos mismos reconocen que se pueden mejorar. Los mismos indicaron que necesitan de una mayor organización y control general y por áreas; resolver cuestiones administrativas; obtener un sistema de gestión; contratar publicidad; división y distribución de tareas explícitas; automatización de procesos productivos y administrativos; control de stock e inventarios, entre otros.

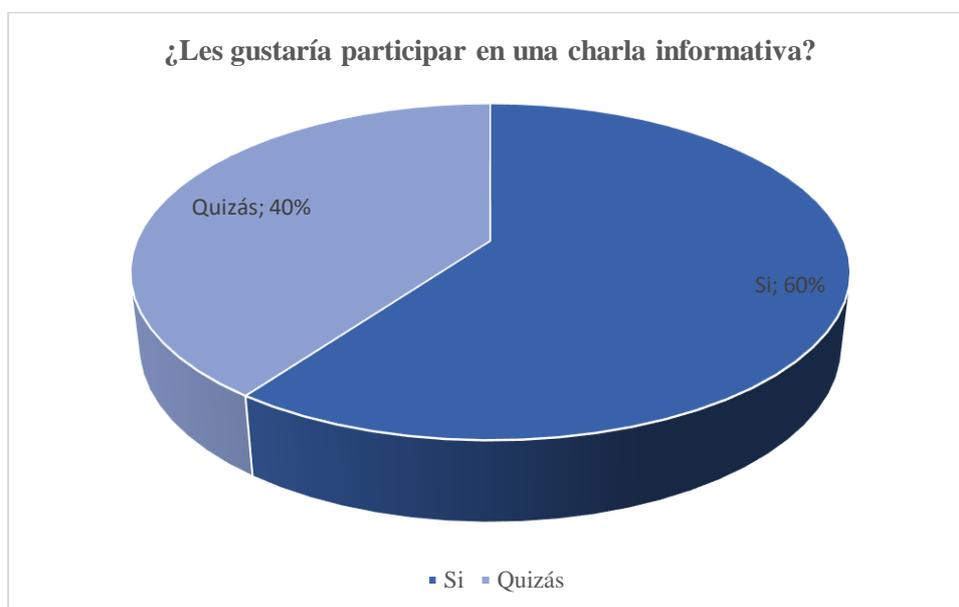
## 6- Interés por una charla informativa

Tabla N°21: Interés por una charla informativa.

¿Les gustaría participar en una charla informativa?	Valor absoluto	Valor relativo
Si	9	60%
Quizás	6	40%
Total	15	100%

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.

Gráfico N°19: Interés por una charla informativa.



Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.

El gráfico indica el porcentaje de clientes que asistirían a una charla informativa para conocer los beneficios de una consultoría empresarial. Los clientes potenciales sí accederían a una charla informativa sobre los beneficios de acceder a una Consultoría.

## 7- ¿Contrataría un servicio de consultoría empresarial?

Tabla N°22: ¿Contrataría un servicio de consultoría empresarial?.

Contrataría un servicio de consultoría?	Valor absoluto	Valor relativo
No	1	7%
Si	14	93%
Total	15	100%

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.

### Gráfico N°20: ¿Contrataría un servicio de consultoría empresarial?



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico muestra el porcentaje de clientes que sí estaría dispuesta a contratar una asesoría empresarial. De los encuestados, solo el 7% (que representa a una persona) indicó que no contrataría una asesoría. Mientras que el resto indicó que si estaría dispuesto a acceder a una consultoría en pos de mejorar los puntos débiles que indicaron.

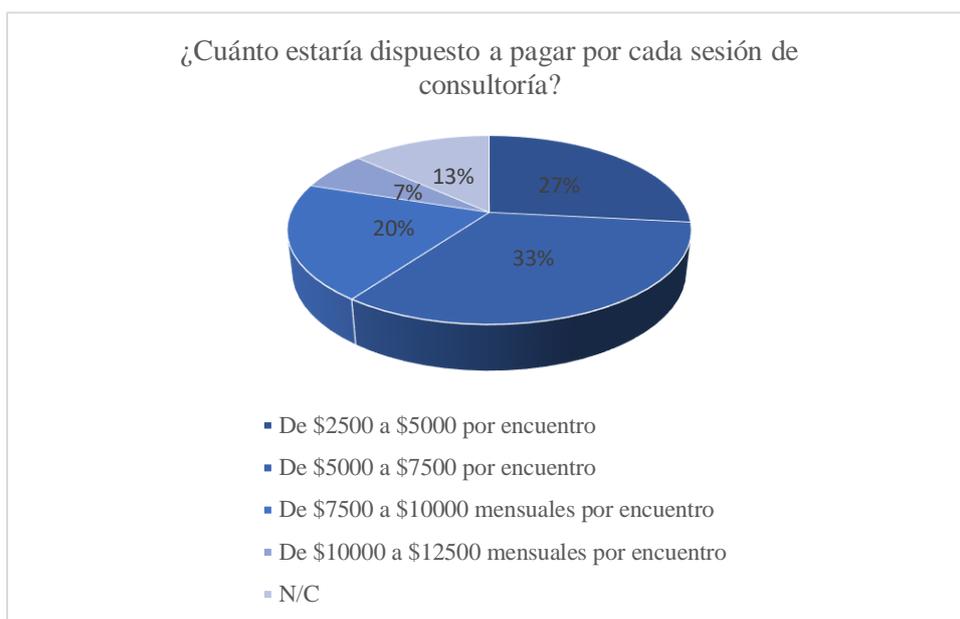
### 8- Rango de precio que estarían dispuestos a abonar por el servicio

**Tabla N°23: Rango de precios dispuesto a pagar.**

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada sesión de consultoría?	Valor absoluto	Valor relativo
De \$2500 a \$5000 por encuentro	4	27%
De \$5000 a \$7500 por encuentro	5	33%
De \$7500 a \$10000 mensuales por encuentro	3	20%
De \$10000 a \$12500 mensuales por encuentro	1	7%
N/C	2	13%
Total	15	100%

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

### Gráfico N°21: Rango de precios dispuesto a pagar.



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico muestra el rango de precio en porcentajes que estarían dispuestos a pagar los diferentes clientes por cada encuentro de consultoría. El 33% de los clientes potenciales indicó que estaría dispuesto a pagar entre \$5000 y \$7500 por encuentro. El 27% pagaría entre \$2500 a \$5000. El 20% entre \$7500 y \$10000. El 7% más de \$10000. Y el 13% no respondió en cuenta a montos.

### 9- ¿Por qué no contrataría el servicio?

**Tabla N°24: ¿Por qué no contrataría?**

¿Por qué no contrataría?	Valor absoluto	Valor relativo
Por desconocimiento	6	100%

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

### Gráfico N°22: ¿Por qué no contrataría?



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico muestra el motivo de porque no contratarían. Aquellos que dijeron que no contratarían una Consultora empresarial indicaron que sería por desconocimiento del trabajo que hacen.

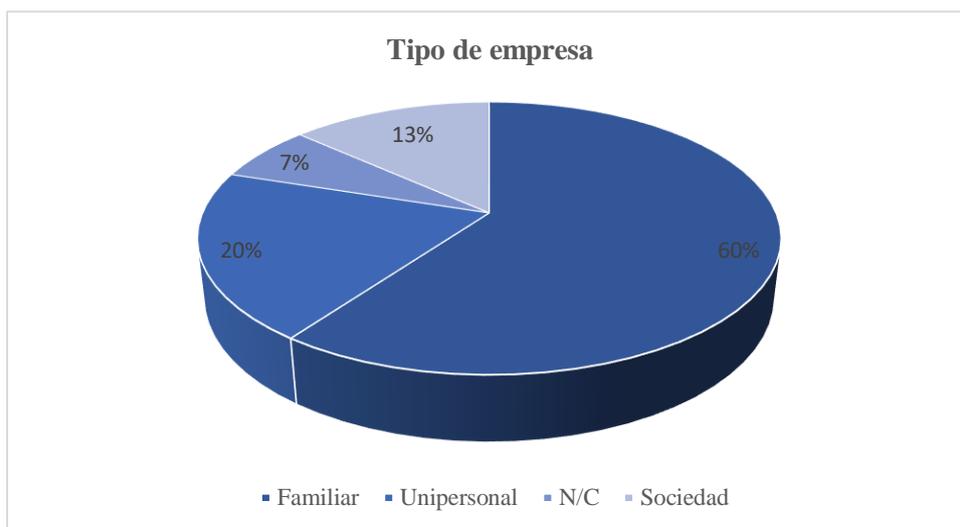
### 10- Rubro. Años de antigüedad. Cantidad de empleados. Tipo de empresas.

**Tabla N°25: Información de la empresa. Tipo de empresa.**

Tipo de empresa	Valor absoluto	Valor relativo
Familiar	9	60%
Unipersonal	3	20%
N/C	1	7%
Sociedad	2	13%
Total	15	100%

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

**Gráfico N°23: Información de la empresa. Tipo de empresa.**



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

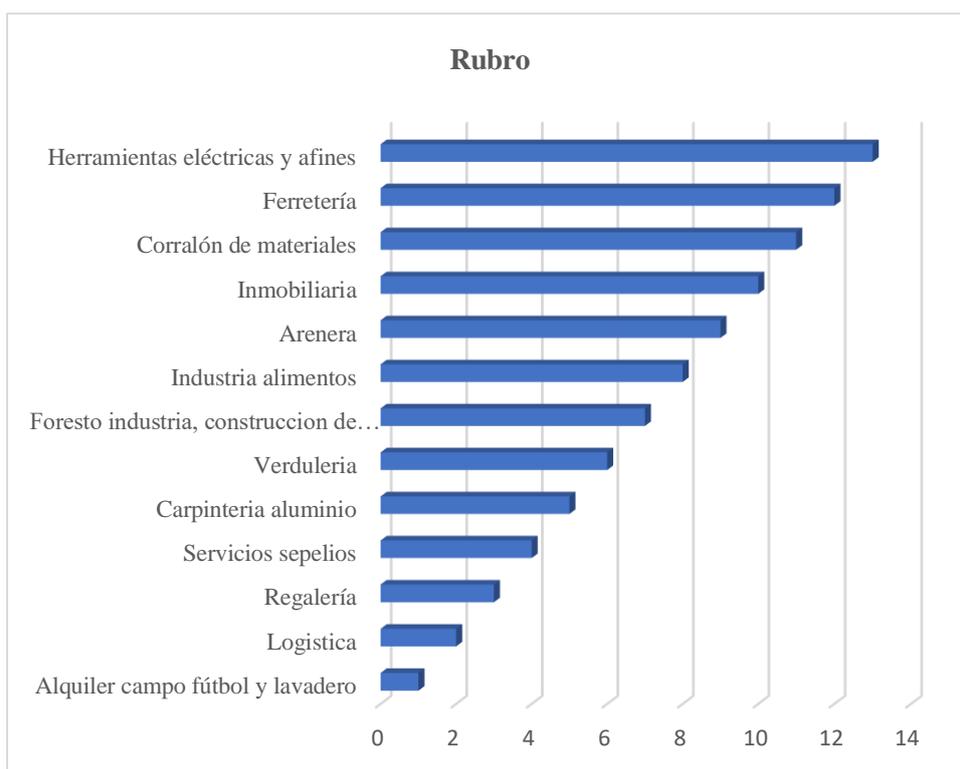
El gráfico indica el tipo de empresas que representa a los clientes encuestados.

**Tabla N°26: Información de la empresa. Rubro.**

Rubro	Enumeración de rubros
Alquiler campo fútbol y lavadero	1
Logística	2
Regalería	3
Servicios sepelios	4
Carpintería aluminio	5
Verdulería	6
Foresto industria, construcción de viviendas y fabricación muebles	7
Industria alimentos	8
Arenera	9
Inmobiliaria	10
Corralón de materiales	11
Ferretería	12
Herramientas eléctricas y afines	13

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

**Gráfico N°24: Información de la empresa. Rubro.**



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

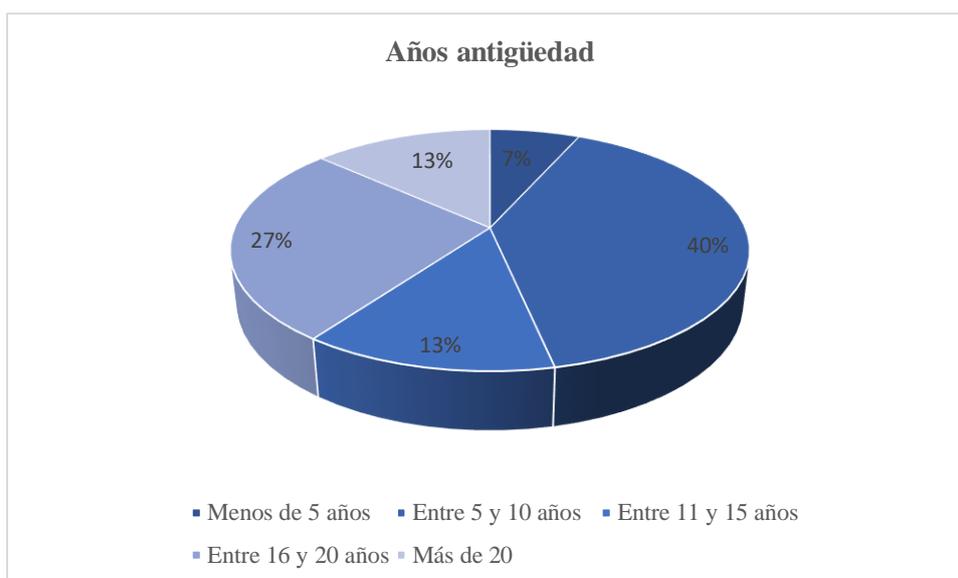
El gráfico muestra los diferentes rubros de los clientes encuestados de la Ciudad de Posadas.

**Tabla N°27: Información de la empresa. Años de antigüedad.**

Años de antigüedad	Valor absoluto	Valor relativo
Menos de 5 años	1	7%
Entre 5 y 10 años	6	40%
Entre 11 y 15 años	2	13%
Entre 16 y 20 años	4	27%
Más de 20	2	13%
Total	15	100%

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

**Gráfico N°25: Información de la empresa. Años de antigüedad.**



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico muestra los años de antigüedad de las empresas consultadas. El 40% de las empresas encuestadas tiene entre 5 y 10 años de antigüedad.

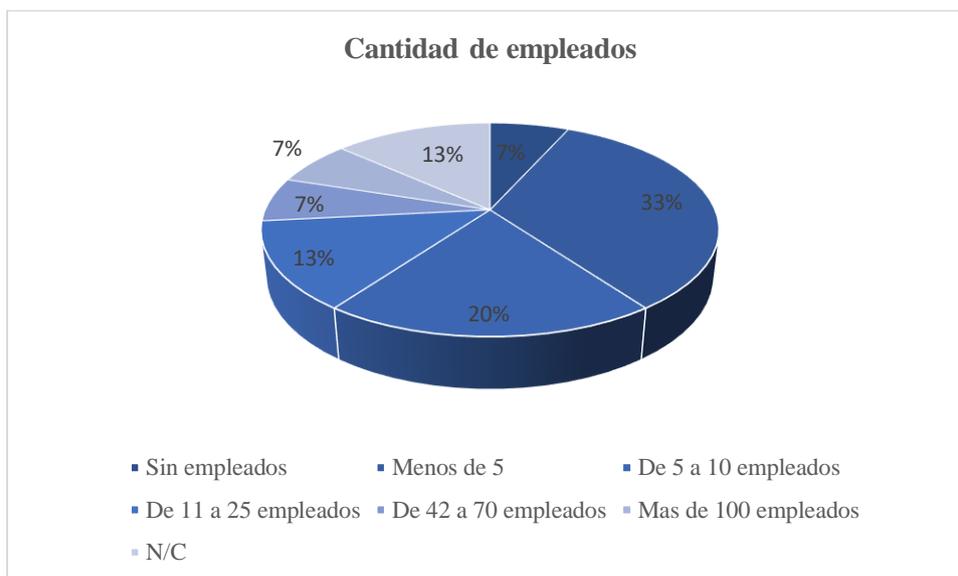
**Tabla N° 28: Información de la empresa. Cantidad de empleados.**

Cantidad de empleados	Valor absoluto	Valor relativo
Sin empleados	1	7%
Menos de 5	5	33%
De 5 a 10 empleados	3	20%
De 11 a 25 empleados	2	13%
De 26 a 40 empleados	0	0%
De 41 a 55 empleados	0	0%
De 42 a 70 empleados	1	7%
De 71 a 85 empleados	0	0%
De 86 a 100 empleados	0	0%
Mas de 100 empleados	1	7%
N/C	2	13%
Total	15	100%

**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

## Gráfico N°26

### Información de la empresa. Cantidad de empleados.



**Fuente: Elaborado a partir de la encuesta aplicada.**

El gráfico indica en porcentajes la cantidad de empleados de cada empresa. El nicho de mercado es el segmento de empresas familiares de la Ciudad de Posadas. De los encuestados el 60% son empresas familiares, los cuales pertenecen a diferentes rubros.

El 40% de las empresas tienen entre 5 y 10 años de antigüedad, el 27% entre 16 y 20 años, el 13% más de 20 años, el 7% menos de 5 años, y el 13% restante entre 11 y 15 años.

En cuanto a la cantidad de empleados, el 33% tiene menos de 5 empleados, el 20% tiene entre 5 a 10 empleados, un 13% entre 11 y 25 empleados, y un 7% tiene más de 100 empleados.

#### 4.3- Recursos necesarios para la consultoría

Los recursos intelectuales son los activos intangibles de la propia empresa, que a su vez es el que agregará valor a través del conjunto de conocimientos, procesos y sistemas, habilidades, experiencias, enseñanzas y capacitaciones, bases de datos de clientes y cualquier información de su propiedad que genere valía para ampliar ganancias, ganar más clientes y mejorar su propio negocio. Son los recursos creados por la propia empresa, que también pueden incluir patentes, derechos de autor, marca y contratos de confiabilidad.

Los recursos humanos son todas aquellas personas que trabajan en conjunto en una organización. El principal recurso humano en este servicio es el propio consultor.

En cuanto a los recursos materiales son todos aquellos bienes reales necesarios para tener un lugar físico para prestar el servicio, que van a incluir un edificio e instalaciones si se necesita de una oficina física, automóvil para trasladarse y toda herramienta para llevar a cabo el proceso de consultoría.

Aparte se requieren de los recursos económicos y financieros, los cuales pueden ser propios o ajenos. Si el dinero que se maneja es propio, si existen socios con los cuales se trabaja, o bien, si se evalúa la posibilidad de pedir un préstamo, o créditos para crear el negocio nuevo.

#### **4.4- Modelo de consultoría**

El Modelo de Consultoría a aplicar será un combo de servicios pagos que se ofrecerá a los diferentes clientes Pymes en principio de la Ciudad de Posadas; pero al ser una actividad que en la actualidad se puede ofrecer de manera online, dicho servicio de asesoramiento también se podrá hacer de manera virtual.

Cuando se menciona el conjunto de servicios, se tendrá en cuenta diferentes targets de clientes, siempre dentro de empresas familiares. La idea es abarcar y atraer tanto a clientes que busquen avanzar en sus nuevos proyectos, como otros que ya están encaminados y solo buscan mejorar su negocio.

Considerando que se utilizarán las redes sociales como Instagram y la red profesional LinkedIn y página Web como medios de comunicación, habrá artículos a los cuales podrán tener acceso público las personas interesados en la administración y organización de un negocio, otros servicios tendrán un costo medio para un público determinado y otras actividades más redituables cuyos clientes son los que tendrán el medio económico para acceder a dicho servicio en el momento que lo requiera.

Dichos servicios serán desglosados y señalados en la Propuesta de Valor.

#### **4.5- Plan de trabajo y operaciones**

En cuanto al plan de trabajo se va a llevar a cabo según las cinco fases de la Guía de Consultoría de Milan Kubr (Kubr, 2022)

*Iniciación:* o denominado también pre diagnóstico, donde el fin es acercarse a la empresa, charlar con los propietarios; conocer la empresa, evaluar las áreas con problemas y realizar un informe acorde al relevamiento.

*Diagnóstico:* En esta etapa se presenta la problemática a resolver. Se reglamentan las pautas entre cliente- consultor, se definen los recursos necesarios para llevar a cabo el plan y se establecen los objetivos.

*Plan de acción:* Se ofrecen las mejores soluciones al cliente y se definen los cambios a realizar, donde se comunica al cliente previa estrategia para llevar el plan de acción. Por otro lado, estarán los talleres de negocios, que pueden ser de manera individual para un empresario o bien grupal, para un grupo de empresarios de un mismo rubro, por ejemplo.

*Puesta en marcha:* Se pone en marcha el plan de acción, es decir, en esta secuencia se implementan los cambios adaptando a todo el equipo al nuevo sistema de trabajo.

*Terminación:* En esta última etapa se evalúa el trabajo del consultor, los cambios realizados y los resultados obtenidos.

#### **4.6- Nicho de mercado y clientes potenciales**

Considerando que muchos de los consultores no se abocan exclusivamente a las empresas familiares y que las Pymes de Misiones son los tipos de empresas que más han crecido a nivel nacional (Rodríguez Luciana, 2023), el nicho de mercado a al cual se va a dirigir la consultora es a las Pymes familiares propiamente dichas, las cuales han crecido 7,1% desde el año 2019 hasta este año 2023. Este porcentaje representa 600 empresas creadas en los últimos años en la provincia. De esta manera el mercado a captar serán las Pymes familiares de la Ciudad de Posadas que hayan notado un crecimiento en su actividad, de manera de poder ayudarlos a organizar su negocio estableciendo la Visión de la empresa y la Misión, para luego establecer los objetivos a alcanzar.

## **5- PROPUESTA DE VALOR**

El fin de la consultora es ayudar a las Pymes a mejorar su desempeño y lograr el éxito empresarial a través de soluciones prácticas que se puedan sostener con el tiempo para el empresario y su equipo de trabajo de acuerdo a la Visión que se fija.

Los beneficios apuntan a que los diferencien de la competencia, se definan sus necesidades y se trabajan sobre ellas para encontrar una solución particular y a medidas para cada cliente.

La consultora cuenta con experiencia y conocimientos reales sobre cómo abordar problemáticas en diferentes áreas de negocios siempre trabajando íntegramente, con ética y transparencia en todos sus procesos.

El modelo a aplicar estará adecuado a cada cliente particular de acuerdo a los cinco puntos de la Guía de Consultoría de la autora Milan Kubr ( (Kubr, La Consultoría de Empresas, 1997).

-Pre diagnóstico: Conocer a la empresa en general, a los dueños y su entorno y operaciones. Se indaga para saber sobre cuales áreas a trabajar, según lo solicite el cliente, o bien, lo sugiera el consultor. Y se realizar un informe sobre la situación reconocida en la empresa.

- Diagnóstico: Identificar el/los problemas empresariales. En esta etapa de diagnóstico se define la problemática a resolver según la estructura de la empresa y los recursos con los que cuenta y las necesidades a reparar.

Previamente se establecen pautas de trabajo y establecimiento de costos, donde se definirán tiempos de trabajo y modalidad de cobros, sean por proyectos, por horas de encuentros o capacitaciones.

- Elaborar un plan de acción realista, donde se plantea la propuesta de solución. Debe ser factible de llevarse a cabo el plan de acción y el cronograma real para cumplir los objetivos marcados.

- Implementar soluciones que sean efectivas, medibles y sostenibles. Luego, en esta etapa se deben implementar los cambios, donde se evalúan modificar procesos, sistemas y tecnologías, es decir se llevan a cabo los cambios reales.

- Evaluación y retroalimentación: Se controlan los cambios realizados y se evalúan los resultados y se realizan ajustes en el caso de que sean necesarios.

Una vez realizado todo el proceso, el cliente y el consultor pueden seguir en contacto con el fin de que este último pueda ofrecer servicios adicionales siempre en pos de mejoras para la empresa.

A continuación, se define un modelo Canvas (Crespo, 2022) como propuesta de valor de consultoría para Pymes:

Segmento de clientes: Los servicios de consultoría estarán dirigidos a pequeñas y medianas empresas (Pymes) en especial de tipo familiares independientemente el sector en el que desarrollen sus actividades.

Propuesta de valor: Los servicios de consultoría serán personalizados de acuerdo a las necesidades de los clientes. Y lo que se va a buscar es que la Empresa se diferencie de la competencia y que tenga un claro crecimiento en su rubro y por sobre todas las cosas tengan claro que hacen (cuál es el verdadero negocio) y hacia dónde quieren ir. Para ello se van a detallar algunos servicios que se van a ofrecer:

- Plan estratégico para identificar la Visión y hacia dónde quiere ir la empresa. Planes y objetivos a largo plazo.
- Finanzas y contabilidad: servicio a través de cual se va a ofrecer conocer y mejorar la gestión financiera y contable. Generar flujos de caja, realizar presupuestos, llevar un control de ingresos y egresos y costos, para así tener información numérica del negocio para evaluar la rentabilidad.
- Análisis de la competencia y del propio negocio: Realizando un análisis Foda para evaluar las oportunidades del mercado y las fortalezas que tiene la empresa y las debilidades frente a las cuales se enfrenta.

- Definición de la rueda operativa: Tener en claro cómo funciona el negocio. Identificar los diferentes procesos, las funciones y los roles en cada área.
- Marketing e Imagen empresarial: Enfocarse en las 4P (producto, precio, plaza, promoción) fundamentales. Tener en claro que ofrecen, como se determina el precio, como se realiza la venta y como se promociona. Para ello se puede trabajar en conjunto con otro profesional para generar publicidades, fidelizar y ampliar la cartera de clientes y lograr mayores ventas. Además, asesorar en cuanto a imagen de la empresa. Trabajar en conjunto con un diseñador gráfico con el fin de generar logo sino lo tiene y cartelera y redes sociales con un community manager.
- Tecnología: Contar con alianzas estratégicas con proveedores de sistemas de software con el fin de que la empresa pueda adaptarse a los cambios y mejorar su eficiencia en la optimización de procesos y sistema, adecuando dicho software de gestión a su actividad aportando tecnología a sus procesos.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios: La consultora puede asesorar sobre la ampliación del rubro. Aportar ideas para incorporar productos y/o servicios.
- Clientes: La Empresa sino tiene debe armar una base de datos de clientes, para luego hacer de acuerdo a los lineamientos de la Consultora el seguimiento de los mismos, encuestas de satisfacción y servicios post venta.
- Gestión de compras, suministros e inventarios: La consultora puede idear un plan de gestión de compras y selección de proveedores y la posterior organización de inventarios para que la cadena de suministro y venta y posible logística sea óptima.
- Además, se van a ofrecer, por un lado, capacitaciones para ampliar las habilidades competitivas de los dueños, propietarios y/o encargados, y, por otro lado, también se ofrecerán entrenamientos para los demás empleados de la empresa.

Canales: Los canales de comunicación a aplicar para llegar a los potenciales clientes son las redes sociales, los eventos sociales, recomendaciones, cámaras

empresariales, marketing directo a través de emails empresariales. Además, se creará mensualmente newsletter con novedades empresariales.

Relación con los clientes: La relación que la Consultora tendrá con los clientes es una relación directa asistiendo a la empresa y luego con reuniones periódicas para identificar sus necesidades y ofrecer las soluciones pertinentes. Y como alternativa se prestarán asistencias online.

Fuentes de ingresos: Los servicios de consultoría serán cobrados por horas de encuentros por soluciones puntuales, por planes de proyectos de cambios, por capacitaciones brindadas o bien por suscripciones mensuales para realizar consultas sobre problemáticas en desarrollos.

Recursos claves: El recurso clave de la Consultora es el talento humano, que actualmente se encuentra capacitado con las herramientas y experiencia necesarias para afrontar lo que requieren los diferentes clientes.

Además, se cuenta con el conocimiento de herramientas de análisis de datos para realizar cruzamiento de dichos datos y obtener una información más efectiva.

Actividades claves: Como ya se mencionó anteriormente las actividades claves son; conocer la empresa, su entorno, a sus participantes y el funcionamiento para luego dar con la identificación de la problemática; la elaboración del plan de acción que derive en una solución, la ejecución del plan y la posterior retroalimentación.

Socios claves: Los socios claves serán aquellos profesionales con cuales se realizarán alianzas estratégicas para ofrecer otras soluciones innovadoras y distintas, como ser especialistas en Marketing, community manager para atender las redes sociales, contador para la contabilidad externa, técnicos que ofrezcan software de gestión, mentores, abogados, entre otros.

Estrategias de costos: Engloba todos aquellos costos que necesita la Consultora para su desarrollo. Eso contempla, salario propio, infraestructura oficina, equipamientos, redes, movilidad, publicidad y todos aquellos insumos necesarios para llevar a cabo la asesoría.

## MODELO CANVAS: PROPUESTA DE VALOR

<p><b>Socios Claves:</b> Los socios claves serán aquellos profesionales con cuales se realizarán alianzas estratégicas para ofrecer otras soluciones innovadoras y distintas, como ser especialistas en Marketing, community manager para atender las redes sociales, contador para la contabilidad externa, técnicos que ofrezcan software de gestión, mentores, abogados, entre otros.</p>	<p><b>Actividades claves:</b> Como ya se mencionó anteriormente las actividades claves son; conocer la empresa, su entorno, a sus participantes y el funcionamiento para luego dar con la identificación de la problemática; la elaboración del plan de acción que derive en una solución, la ejecución del plan y la posterior retroalimentación.</p> <p><b>Recursos claves:</b> Aquellos recursos que necesita la Consultora. RRHH Recursos materiales Recursos intelectuales Recursos financieros</p>	<p><b>Propuesta de Valor:</b> Los servicios de consultoría serán personalizados de acuerdo a las necesidades de los clientes. Y lo que se va a buscar es que la Empresa se diferencie de la competencia y que tenga un claro crecimiento en su rubro y por sobre todas las cosas tengan claro que hacen (cuál es el verdadero negocio) y hacia dónde quieren ir. Para ello se van a detallar algunos servicios que se van a ofrecer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan estratégico para identificar la Visión y hacia dónde quiere ir la empresa. Planes y objetivos a largo plazo.</li> <li>- Finanzas y contabilidad: servicio a través de cual se va a ofrecer conocer y mejorar la gestión financiera y contable. Generar flujos de caja, realizar presupuestos, llevar un control de ingresos y egresos y costos, para así tener información numérica del negocio para evaluar la rentabilidad.</li> <li>- Análisis de la competencia y del propio negocio: Realizando un análisis Foda para evaluar las oportunidades del mercado y las fortalezas que tiene la empresa y las debilidades frente a las cuales se enfrenta.</li> <li>- Definición de la rueda operativa: Tener en claro cómo funciona el negocio. Identificar los diferentes procesos, las funciones y los roles en cada aérea.</li> <li>- Marketing e Imagen empresarial: Enfocarse en las 4P (producto, precio, plaza, promoción) fundamentales. Tener en claro que ofrecen, como se determina el precio, como se realiza la venta y como se promociona. Para ello se puede trabajar en conjunto con otro profesional para generar publicidades, fidelizar y ampliar la cartera de clientes y lograr mayores ventas. Además, asesorar en cuanto a imagen de la empresa. Trabajar en conjunto con un diseñador gráfico con el fin de generar logo sino lo tiene y cartelería y redes sociales con un community manager.</li> <li>- Tecnología: Contar con alianzas estratégicas con proveedores de sistemas de software con el fin de que la empresa pueda adaptarse a los cambios y mejorar su eficiencia en la optimización de procesos y sistema, adecuando dicho software de gestión a su actividad aportando tecnología a sus procesos.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con los clientes:</b> La relación que la Consultora tendrá con los clientes es una relación directa asistiendo a la empresa y luego con reuniones periódicas para identificar sus necesidades y ofrecer las soluciones pertinentes. Y como alternativa se prestarán asistencias online.</p> <p><b>Canales:</b> Los canales de comunicación a aplicar para llegar a los potenciales clientes son las redes sociales, los eventos sociales, recomendaciones, cámaras empresariales, marketing directo a través de emails empresariales. Además, se creará mensualmente newsletter con novedades empresariales.</p>	<p><b>Segmentos de clientes:</b> Los servicios de consultoría estarán dirigidos a pequeñas y medianas empresas (Pymes) en especial de tipo familiares independientemente el sector en el que desarrollen sus actividades.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de nuevos productos y servicios: La consultora puede asesorar sobre la ampliación del rubro. Aportar ideas para incorporar productos y/o servicios.</li> <li>- Clientes: La Empresa sino tiene debe armar una base de datos de clientes, para luego hacer de acuerdo a los lineamientos de la Consultora el seguimiento de los mismos, encuestas de satisfacción y servicios post venta.</li> <li>- Gestión de compras, suministros e inventarios: La consultora puede idear un plan de gestión de compras y selección de proveedores y la posterior organización de inventarios para que la cadena de suministro y venta y posible logística sea óptima.</li> <li>- Además, se van a ofrecer, por un lado, capacitaciones para ampliar las habilidades competitivas de los dueños, propietarios y/o encargados, y por otro lado, también se ofrecerán entrenamientos para los demás empleados de la empresa.</li> </ul>		
<p><b>Estructura de costos:</b> Engloba todos aquellos costos que necesita la Consultora para su desarrollo. Eso contempla, salario propio, infraestructura oficina, equipamientos, redes, movilidad, publicidad y todos aquellos insumos necesarios para llevar a cabo la asesoría.</p>		<p><b>Fuentes de ingresos:</b> Los servicios de consultoría serán cobrados por horas de encuentros por soluciones puntuales, por planes de proyectos de cambios, por capacitaciones brindadas o bien por suscripciones mensuales para realizar consultas sobre problemáticas en desarrollos.</p>		

**Fuente: Modelo Canvas. [<https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>]**

## 6- CONCLUSIÓN

El fin de la presente tesis fue conocer si existen consultores de empresas independientes abocados a empresas familiares, ya que el objetivo principal fue diseñar un modelo de negocio de consultoría de empresas para prestar servicios a pymes de este tipo en la ciudad de Posadas.

Para ello se investigó sintéticamente sobre la actividad y también se consultó a potenciales clientes si conocen a los consultores que desarrollan esta actividad, cuál fue su respuesta, si han tenido asistencia, o si estarían motivado a acceder a una consultoría.

Con respecto a la hipótesis planteada, se ha constatado que los empresarios de pymes familiares no conocen en profundidad la actividad desarrollada de los consultores en la Ciudad de Posadas, motivo por el cual tampoco han contratado sus servicios. Sin embargo, estuvieron de acuerdo en participar y conocer los beneficios que puede brindar una consultoría empresarial. Por otro lado, de aquellos que sí han participado en alguna sesión de consultoría (un pequeño porcentaje) han quedado satisfecho con el servicio recibido.

De la investigación se dedujo que la mayoría de los consultores son Licenciados en Administración de empresas, pero ninguno de ellos ofrece un servicio de asesoría empresarial integral a empresas familiares especialmente, por lo que es considerando una nueva oportunidad de mercado a trabajar.

Con respecto a los clientes, la encuesta se centró en pymes familiares, donde se pudo observar que algunos de ellos sí conocen a Consultores, pero pocos han accedido a una asesoría, teniendo en cuenta que expresaron que tienen diferentes focos a mejorar en su negocio, desde la organización general, división de tareas, atención al cliente, entre otros. También ellos estarían dispuestos a presenciar una charla informativa para conocer el alcance de un consultor y las mejoras que podrían tener en sus empresas y estarían dispuestos a contratar un servicio de consultoría. Con respecto al rango que estarían dispuestos a abonar es de \$5000 a \$7500 por encuentro profesional.

Si hablamos de recursos necesarios para llevar a cabo este proyecto, más allá de los recursos materiales y económicos/financieros, el más valioso es el recurso intangible,

también denominado *kwon how* de la empresa, que es el que agregará valor al servicio ofrecido a través del conjunto de conocimientos, procesos y sistemas, habilidades, experiencias, enseñanzas y capacitaciones, bases de datos de clientes y cualquier información de su propiedad donde también pueden incluir patentes, derechos de autor, marca y contratos de confiabilidad.

El Modelo de Consultoría a aplicar como se mencionó será un combo de servicios pagos que se ofrecerá a los diferentes clientes Pymes familiares de la Ciudad de Posadas tanto de manera presencial como virtual. Los medios de comunicación que se utilizarán son redes sociales como Instagram y la red profesional LinkedIn y página Web; habrá artículos a los cuales podrán tener acceso público las personas interesadas, otros servicios tendrán un costo medio para un público determinado y otras actividades más redituables cuyos clientes son los que tendrán el medio económico para acceder a dicho servicio en el momento que lo requiera.

Con respecto al plan de operaciones se realizará en cinco fases como lo indica la autora Milan Kubr (Kubr, 1997), pre diagnóstico, diagnóstico, plan de acción, puesta en marcha y terminación tal como se mencionó en el desarrollo .

Y la propuesta de valor a ofrecer como punto final es la aplicación de un lienzo modelo de negocios Canvas donde los principales servicios a ofrecer serán:

- Generar un plan estratégico
- Conocer y mejorar la gestión financiera y contable de la empresa
- Análisis de la competencia y del propio negocio
- Definición de la rueda operativa
- Marketing e Imagen empresarial
- Tecnología: contar con un software de gestión aportando tecnología sus procesos.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios

- Clientes: Base de datos de clientes, seguimiento, encuestas de satisfacción y servicios post venta.
- Gestión de compras, suministros e inventarios.
- Capacitaciones para ampliar las habilidades competitivas de los dueños, propietarios y/o encargados y por otro lado también generar entrenamientos para los demás empleados de la organización.

## 7- BIBLIOGRAFÍA

- Bavera A. Trabajo de tesis. (mayo 2012). *Consultoría organizacional en ciencias económicas*. [Tesis de posgrado] Universidad Siglo XXI. Córdoba, Argentina.
- Block, P. (1999). *Consultoría sin Fisuras*. Ed. Granica SA.
- Bogdan, Taylor.(1992). Informe, Introducción a los métodos cualitativos de información. Paidós. España.
- Crespo, M. (2022) Modelo Canvas: ¿qué es y cómo utilizarlo? [<https://www.rdstation.com/blog/es/modelo-canvas-que-es/>] (6/4/22). Consultado el 25de mayo de 2023.
- Guerra y Navas (2002). *La Dirección estratégica de la Empresa*. Ed. Civitas. 3ra edición. Madrid.
- Información web. [<https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>]
- Informe web. "Los Recursos de una Organización", *Zonaeconomica.com* [<https://www.zonaeconomica.com/recursos-23-7-23>]
- Informe web periodistico [<https://misionesonline.net/2023/05/27/misiones-pymes-crecimiento/>]. Diario Misionesonline. Consultado el 27 de mayo de 2023.
- Kubr, M. *La consultoría de empresas, Guía para la profesión*. 3ra edición revisada. OIT-Ginebra. Año 1997.
- Lavin, I. *La consultoría a través del tiempo*. (14 julio 2016) Consultado el 25 de agosto de 2022 [<https://www.milenio.com/opinion/ivan-lavin/el-santo-grial/la-consultoria-a-traves-del-tiempo>]
- Línea de tiempo de la consultoría. (s/f). Consultado el 25 de agosto de 2022. [<https://www.preceden.com/timelines/756494-l-nea-de-tiempo-de-consultor-a>]
- Luci Florencia. *La industria de la consultoría y la constitución de la élite managerial de las grandes empresas argentinas*. (ene/jun 2012) Consultado el 01 de abril 2023. [[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1514-68712012000100008](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712012000100008)]

- Martínez, María Fernanda. *Historia de la Consultoría*. (s/f). Consultado el 25 de agosto de 2022. [<https://www.sutori.com/es/historia/historia-de-la-consultoria--Uvf1wAAqepm3WP3zrcHgwHum>]

- Sampieri, Hector Hernandez, Collado Carlos Fernandez, Lucio, María del Pilar Baptista. *Metodología de la Investigación*. 5ta edición. Mc Graw Hill.

- Tim Harford. (24 septiembre 2017). *50 cosas que hicieron la economía moderna*. Consultado el 25 de agosto de 2022. [<https://www.bbc.com/mundo/noticias-41323532>].

- Tips empresariales. Material periodístico Web. Alcance de los servicios de consultoría. (09 julio 2022) Consultado el 25 de agosto de 2022. [<https://www.tipsempresariales.com/tips/amplitud-y-alcance-de-los-servicios-de-consultoria-consultoria>]

- Tips empresariales. Material periodístico Web. Breve descripción histórica de la consultoría de empresas (16 abril 2023) Consultado el 26 de mayo de 2023. [<https://www.tipsempresariales.com/tips/breve-descripcion-historica-de-la-consultoria-de-empresas-consultoria-empresarial>]

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

**Formulario de autorización para la publicación de Tesis**

1. **Identificación del material bibliográfico** [  ] Tesis Doctoral [  ] Tesis Magíster

2. **Identificación del documento / autor**

<b>Programa de posgrado</b>	Maestría en Administración Estratégica de Negocios
-----------------------------	----------------------------------------------------

<b>Área de conocimiento</b>	Ciencias económicas- Administración - Consultoría-
-----------------------------	----------------------------------------------------

3. **Identificación Institucional**

<b>Título</b>	La consultoría de Empresas como herramienta de apoyo y mejora en Pymes
---------------	------------------------------------------------------------------------

<b>Autor</b>	Norma Elizabet Ortellado
--------------	--------------------------

<b>Tipo y N° de documento</b>	DNI 32.502.632.
-------------------------------	-----------------

<b>Directores</b>	Jose María De Luca Anabella De Luca
-------------------	----------------------------------------

<b>Tipo y N° de documento</b>	DNI: 7.631.961 DNI: 32.329.616
-------------------------------	-----------------------------------

<b>N° de páginas</b>	73
----------------------	----

**Fecha de defensa:** 14/09/2023      **Fecha de entrega del archivo:** 30/08/2023

4. **Información de acceso al documento**

**Autorizo Publicación** [  ] SI [  ] NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar**, **sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas,

en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-



---

Firma del Autor

**Posadas, Misiones**

---

Lugar

**30 de agosto de 2023**

---

Fecha

## 8- ANEXOS

### Encuesta a Consultores

- 1- ¿Cuál es su profesión? ¿Cuál es su especialidad?
- 2- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el ámbito de la Consultoría?
- 3- ¿Qué servicios ofrece? ¿Cuáles son los servicios de mayor demanda que Ud. considera?
- 4- ¿Cuál es su segmento de clientes?
- 5- ¿Cómo es su modalidad de trabajo?
- 6- ¿Por cuáles medios ofrece su trabajo? ¿Cómo llega a los clientes? ¿Cuáles son sus canales de venta?
- 7- ¿Sería tan amable de comentarme cómo cobra los servicios de Consultoría que ofrece?
- 8- ¿Cómo promociona su trabajo?
- 9 - ¿Trabaja para alguna franquicia? ¿O la consultoría es propia?
- 10- ¿Tiene empleados que trabajan con Ud.? ¿Cuántos?
- 11- ¿Trabaja con otros profesionales, generando alianzas de trabajos con ellos?
- 12- ¿Los servicios que ofrece como consultor, fueron mutando desde sus inicios hasta ahora en su carrera?
  - Si (pase a la 12)
  - No
- 13- ¿Cuáles temas en materia de consultoría empresarial ya no ofrece más? ¿O cuáles cambios realizó?

Muchas gracias por su colaboración.

## Encuesta a Clientes

Esta encuesta se realiza con el fin de indagar si Ud. estaría interesado en adquirir el servicio de consultoría empresarial.

Desde ya muchas gracias por su atención.

1- Conoce las diferentes consultoras que prestan servicios sobre asesoramiento a empresas en la Ciudad de Posadas, Misiones? Podría mencionar ¿Cuáles?

2- ¿Alguna vez tuvo una Consultoría Empresarial con un profesional?

- Si (pase a la 3)
- No (pase a la 5)

3- Respecto a su experiencia;

- ¿Quién fue el consultor?
- ¿Cuándo se realizó la consultoría?
- ¿Sobre qué materia fue la consulta?

4- ¿Cómo califica fue su experiencia?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala
- ¿Por qué?

5 - Considera que tiene puntos a mejorar en su empresa? ¿Cuáles?

6- Le gustaría participar de una charla informativa para conocer los beneficios de un asesoramiento dictado por un Consultor de empresas y los diferentes servicios que se le puede ofrecer para mejorar tanto su negocio como sus habilidades personales?

- Si
- No

- Quizás

7- ¿Contrataría un servicio de consultoría empresarial para mejorar algunos puntos débiles en su negocio si los tuviese, o para asesorarlo sobre incorporar nuevas ideas, conocimientos o procesos?

- Si (pase a la 8)
- No (pase a la 9)

8- Considerando que se tenga un punto a mejorar y considerando los diferentes servicios que se le puede ofrecer ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada sesión de consultoría?

- De \$2500 a \$5000 por encuentro
- De \$5000 a \$7500 por encuentro
- De \$7500 a \$10000 mensuales por encuentro
- De \$10000 a \$12500 mensuales por encuentro

9- Porque no contrataría?

- Por desconocimiento
- Porque no le interesa
- Porque no considera necesario
- Porque no cree en las Consultorías

10- Sería tan amable de comentarme sintéticamente sobre su empresa:

- Rubro:
- ¿Cuántos años de antigüedad tiene?
- ¿Cuántos empleados tiene?
- ¿Qué tipo de empresa es? Familiar, Sociedad, Unipersonal, otra.

Muchas gracias por su colaboración.