



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

CARACTERIZACIÓN DEL TRABAJO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMO CONSULTOR DE EMPRESAS PYMES EN TUCUMÁN

Autor: Velardez, Marco Javier

Director: Medina Galván, Marcelo

2023

Trabajo de Seminario: Licenciado en Administración de
Empresas

PRÓLOGO

Es un placer presentarles el seminario "El Licenciado en Administración, como consultor de empresas pymes". En este trabajo, exploraremos la importancia del papel de los Licenciados en Administración como consultores en el mundo empresarial actual, especialmente en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Tucumán.

Con el constante crecimiento del sector empresarial y la competencia cada vez más feroz, es fundamental que las pymes cuenten con expertos en administración que puedan ayudarles a maximizar su eficiencia y productividad. Es aquí donde los Licenciados en Administración juegan un papel vital, ya que poseen las habilidades necesarias para analizar y resolver problemas empresariales complejos.

En este seminario, tendremos la oportunidad de profundizar en los conocimientos y habilidades necesarias para ejercer como consultor de empresas Pymes, así como de conocer de primera mano las experiencias de destacados expertos en el campo de la administración y la consultoría empresarial, quienes compartirán sus experiencias y conocimientos en el tema con el fin de brindar a los lectores las herramientas necesarias para convertirse en consultores exitosos.

Esperamos que este seminario sea de gran utilidad para todos los lectores, y que les permita adquirir los conocimientos y las habilidades necesarias para enfrentar los retos del mundo empresarial actual.

Quiero agradecer a mi tutor, a mi familia y a los expertos que han contribuido a hacer posible este seminario. Espero que éste sea un espacio para el aprendizaje, el intercambio de conocimientos y la reflexión sobre el papel de los consultores en la gestión de las empresas pymes. ¡Bienvenidos!

INTRODUCCIÓN

En este seminario se abordará el trabajo del Licenciado en Administración como consultor de empresas pymes, con el objetivo general de caracterizar su trabajo y los servicios que brinda. Asimismo, se pretende identificar las motivaciones que llevan a los consultores a desempeñar esta labor, los pasos que se deben seguir para llevar a cabo una consultoría empresarial efectiva, así como los principales desafíos que enfrentan los consultores en este campo.

La consultoría de empresas pymes se ha convertido en un campo de gran importancia para el desarrollo económico y empresarial de cualquier país. Los consultores de empresas pymes trabajan con pequeñas y medianas empresas para ayudarles a mejorar su rendimiento, a desarrollar estrategias efectivas y a identificar nuevas oportunidades de negocio.

En este seminario se utilizará la metodología cualitativa Teoría Fundamentada Emergente, junto con el método comparativo constante, con el fin de obtener una comprensión profunda del trabajo de los consultores de empresas pymes. Se realizará una investigación exhaustiva para lograr cumplir con los objetivos específicos, y se presentarán los hallazgos y conclusiones obtenidos en el análisis.

Este seminario es una oportunidad para profundizar en el conocimiento de la consultoría de empresas pymes, y para conocer de primera mano las experiencias y perspectivas de los participantes. Esperamos sea de

interés para todos los lectores, y que contribuya a una mejor comprensión del trabajo del Licenciado en Administración de empresas pymes.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

Sumario: 1.- Metodología de trabajo. 2.- Objetivos.
3.- Preguntas de investigación.

1.- Metodología de trabajo

Para dar respuesta a los objetivos planteados se realizó una investigación utilizando una metodología cualitativa, la Teoría Fundamentada Emergente junto con el método Comparativo Constante.

La utilización de una metodología cualitativa, la Teoría Fundamentada ("*Grounded Theory*") como método de investigación es válido en el campo de la creación de empresas, y por extensión en otros campos propios de la Economía dentro de investigaciones que concierne a temas

relacionados con la conducta humana en diferentes organizaciones, grupos y otras configuraciones sociales.

La Teoría Fundamentada propone construir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones partiendo directamente de los datos obtenidos en el campo de estudio, y no de supuestos a priori, de otras investigaciones o de marcos teóricos existentes. La emergencia de significados desde los datos, pero no de los datos en sí mismos, hace de la Teoría fundamentada una metodología adecuada para el conocimiento de un determinado fenómeno social, como el objeto de estudio de este trabajo de seminario.

A través del método Comparativo Constante, se puede simultáneamente codificar y analizar datos para desarrollar conceptos. Mediante la comparación continua de incidentes específicos de los datos, se depuran esos conceptos, identifica sus propiedades, se explora sus interrelaciones y se los integra en una teoría coherente.

El objetivo de la Teoría Fundamentada es, por lo tanto, el descubrimiento de una teoría explicativa y comprensiva acerca del fenómeno en estudio. Las técnicas y procedimientos analíticos permiten desarrollar una teoría sustantiva que es significativa, compatible con el fenómeno estudiado, generalizable, reproducible y rigurosa¹

Se seleccionaron 5 (cinco) destacados expertos en el campo de la administración y la consultoría empresarial, todos Licenciados en Administración.

Las entrevistas se realizaron durante los meses de enero y febrero del corriente año. Se contó con un listado de preguntas como guía para verificar que todos los puntos a relevar fueran tenidos en cuenta. Las mismas se llevaron a cabo con muy buena predisposición por parte de los

¹ CUÑAT GIMENÉZ Rubén J., Aplicación de la teoría fundamentada (*Grounded Theory*) al estudio del proceso de creación de empresas, en www.dialnet.unirioja.es

entrevistados y en un ambiente cómodo a través de plataformas virtuales como Google meet y Zoom.

Luego de su realización se procedió a desgravar las entrevistas, categorizar los resultados obtenidos e interpretarlos para presentar las conclusiones obtenidas.

También tuvimos acceso a información complementaria a partir del análisis de documentos, videos y páginas web, los cuales contribuyeron a lograr una idea más totalizadora.

El número de “casos” o “entrevistados” puede actuar como un limitante para generalizar la validez de las conclusiones obtenidas. Este seminario nos permite aproximarnos a una primera idea del tema bajo estudio que luego puede completarse con estudios posteriores.

2.- Objetivos

Los objetivos perseguidos en el trabajo de seminario son:

Objetivo general:

- Caracterizar el trabajo del Licenciado en Administración como consultor de empresa en pymes, en la provincia de Tucumán.

Objetivos específicos:

- Reconocer motivaciones para realizar consultoría.
- Identificar los principales servicios brindados.
- Identificar los pasos para realizar la consultoría.
- Conocer los principales desafíos de la consultoría.

3.- Preguntas de investigación

¿Cómo es el proceso de consultoría en una pyme, en la provincia de Tucumán?

¿Cuáles son los aspectos críticos?

¿Cómo se desarrolla el trabajo del consultor?

Cómo principal fuente de información de campo, realizamos entrevistas en profundidad como técnica para recoger información confiable, basada en el arte de la interrogación directa del tipo de entrevista combinada (dirigida y no dirigida). Contamos con preguntas preparadas y por otro lado permitimos al entrevistado explayarse cediéndole por momentos la iniciativa para que pueda narrar sus experiencias y sus puntos de vista.

Se puede consultar las preguntas de las entrevistas en el APENDICE

1.

CAPÍTULO II

MARCO PYMES

Sumario: 1.- Introducción. 2.- Origen y evolución.
3.- Definiciones. 4.- Etapas de las pymes. a) etapa emprendedora. b) etapa de expansión. c) etapa de estructuración. d) etapa de complejidad. e) etapa de consolidación

1.- Introducción

Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país se encuentra la coexistencia de empresas de distinta envergadura. Asimismo, cuando analizamos sectores determinados en los distintos países, encontramos el mismo fenómeno, es decir que de ello podemos inferir que la dimensión de una empresa no está relacionada con un determinado sector de actividad, no existe una actividad donde inevitablemente las empresas deben tener una dimensión dada para funcionar, tampoco existen países o

economías dados que exijan un determinado nivel de actividad para que se conforme una empresa.

En las estructuras económicas de los países, se puede encontrar sectores más dinámicos que otros, actividades que cuentan con ventajas comparativas frente a otras. Pero en todos encontraremos empresas pequeñas, medianas y grandes.

Las pymes cumplen un papel destacado debido a la nueva concepción de la competencia, que cobra especial relevancia el criterio de "especialización flexible" que contempla la capacidad de las empresas para responder en la forma adecuada a los cambios en el mercado internacional, adaptándose a los tipos de bienes producidos, cantidad y calidad de mano de obra, insumos, etc. Hasta el mismo proceso productivo debe replantearse

Las Pymes en este contexto encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación.

2.- Origen y evolución de las Pymes

El tamaño de una empresa demuestra ser un rasgo distintivo en su desarrollo. En general, se lo puede interpretar como el resultado de un conjunto de factores observables y no observables que interactúan y dan lugar a una organización empresarial, que a su vez se modifican si la empresa crece².

² Fundación Observatorio Pyme, Informe Especial: definiciones de Pyme en Argentina y el resto del mundo, pág.2

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que las Pymes no siempre crecen. Es decir, el tamaño de una Pyme es casi siempre el resultado de un proceso de ajuste a las condiciones “ambientales” de cada economía.

En otras palabras, la dimensión de las pequeñas y medianas empresas es un “tamaño óptimo”, dadas las condiciones estructurales e institucionales de cada economía. Las Pymes no siempre están en permanente transición hasta ser grandes empresas, pero, ¿Cómo puede medirse el tamaño de una empresa?

En líneas generales, puede medirse en términos del volumen de producción de las empresas en cantidades físicas, pero esto resulta complejo y no tiene en cuenta cambios en las características de los productos, como por ejemplo modificaciones en la calidad de los mismos.

Así, la facturación anual de una empresa o la cantidad de personas que en ella trabajan son alternativas posibles, aunque obviamente requieren de la posibilidad de ser observados y medidos correctamente.

La importancia de las Pymes demuestra ser creciente a medida que el nivel de desarrollo de la economía aumenta. Las estadísticas internacionales muestran que, al expandirse la economía, más relevante es la participación de las pequeñas y medianas empresas en la agregación de valor y en la generación de empleo formal³.

3.- Definiciones

Un primer aspecto que llama la atención sobre las Pymes, y por correspondencia sobre las grandes empresas, es la ausencia de una definición homogénea a escala internacional. Cada organismo, región o país

³ AYAGARI, BECK Y DEMIRGÜC-KUNT, La categoría “residual” incluye fuentes como las grandes empresas y el sector público (2003)

establece parámetros de clasificación atendiendo a sus contextos particulares, pudiendo llegar a diferir significativamente del resto.

Según expertos del Banco Mundial, en un estudio realizado en 76 países se detectaron más de 60 parámetros diferentes para clasificar a las empresas por su tamaño; los criterios más utilizados suelen ser: empleo, ventas o ingresos, activos, inversiones, entre otros. También suelen utilizarse valores diferentes para cada sector empresarial: manufactura, comercio, servicios, agropecuario.

Independientemente de las variables consideradas para las taxonomías específicas de cada país o región, existe mayor nivel de consenso al momento de señalar otras características de las Pyme, al definir las como unidades productivas que persiguen un fin lucrativo, independientemente de su personalidad jurídica, son manejadas por sus propietarios, cumplen con los parámetros de clasificación establecidos, no tienen una posición dominante en su sector y presentan dificultades para acceder a mercados financieros formales⁴.

En nuestro país existe una Ley Pyme ⁵ se crea en Julio 2016, La Ley Pyme crea un marco legal que elimina impuestos, permite compensar el impuesto al cheque, da más tiempo a las Pymes a pagar el IVA y simplifica una serie de trámites, entre otras cosas.

Las Pymes podrán pagar el IVA a 90 días, en lugar de los 30 días actuales. Como muchas Pymes cobran sus ventas 90 días después de vender sus productos o servicios, se veían obligadas a pagar el IVA antes de cobrar.

⁴ Vera-Colina, M., Metodología para el análisis de la gestión financiera en Pymes. Borrador preliminar. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Julio de 2011, pág. 3.

⁵ [Consultas a bases de información](https://www.casarosada.gob.ar/informacion/que-estamos-diciendo/36769-ley-pyme), en Internet:
<https://www.casarosada.gob.ar/informacion/que-estamos-diciendo/36769-ley-pyme>

Esta extensión les permite un desahogo financiero fundamental, que vienen pidiendo desde hace mucho tiempo.

Además, la ley elimina para las Pymes el impuesto a la Ganancia Mínima Presunta, y permite una mayor compensación del Impuesto a los Créditos y Débitos Bancarios, también conocido como “Impuesto al Cheque”.

También se eliminan tiempos burocráticos mediante reducción de retenciones y trámites, disminuyendo el ahogo impositivo y concentrando los recursos de las Pymes en tareas productivas y comerciales.

Además, se mejora a las Pymes el acceso al financiamiento con el plan “Primer Crédito Pyme”, que tendrá plazos de hasta siete años y montos de hasta 10 millones de pesos, a través del Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE). También ampliamos el porcentaje asignado al descuento de cheques en la Línea de Crédito de Inversión productiva, para que más Pymes puedan acceder a financiamiento de corto plazo.

Se mejoran las capacidades de financiamiento ampliando el cupo prestable de la banca comercial (63.000 millones de pesos adicionales en el segundo semestre), también a través del mercado de valores, y se permite a empresas en situación de crisis solicitar un subsidio al pago de salarios para evitar el despido de personal y así proteger el empleo y cuidar a la gente.

La Secretaría de la Pequeña y Mediana empresa y los Emprendedores del Ministerio de Desarrollo Productivo a través de la Resolución 23/2022, Resol – 2022-23-APN-SPYMEYE#MDP⁶ además de actualizar las categorías se incorporan nuevos parámetros:

⁶ Consultas a bases de información, en Internet:
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-23-2022-363008/texto#:~:text=Que%2C%20la%20Ley%20N%C2%B0,consolidaci%C3%B3n%20de%20los%20ya%20existentes.>

Se agrega la opción de compartir datos a organismos privados, con el objetivo de facilitar el acceso a líneas especiales de financiamiento, simplificar trámites y propiciar la transparencia. Las Pymes que no opten por compartir información no perderán los beneficios fiscales comprendidos en el Registro Pyme.

Se simplifica y se agiliza el trámite de Pyme integrantes de un grupo económico.

Se unifica el cuerpo normativo Pyme con el agrupamiento de las resoluciones Pyme, de Categorización y de Certificado Pyme para facilitar el acceso y gestión.

Las empresas que se ubiquen dentro de estos nuevos parámetros, estarán en condiciones de acceder a los beneficios que brinda la Ley Pyme como medidas de alivio en materia administrativa y fiscal. Las Pymes deben inscribirse por internet en el “Registro Pyme” ⁷.

Mediante los Artículos 5°, 6° y 7° de la Resolución N° 220/19 de la ex SECRETARÍA DE EMPRENDEDORES Y DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, se aprobaron los límites de categorización según ventas totales anuales, personal ocupado y activos, los cuales fueron determinados en los cuadros A, B y C:

⁷ Consultas a bases de información, en Internet:
<https://www.argentina.gob.ar/servicio/registrar-una-pyme>

A. Límites de ventas totales anuales expresados en pesos (\$).

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

B. Límites de personal ocupado

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana tramo 2	590	535	345	655	215

C. Límite de activos expresados en pesos (\$)

Tope de activos
193.000.000

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resolución-23-2022-363008>

4.- Etapas de las Pymes

Las pymes tienen necesidades específicas que deben ser atendidas por el Estado. Este tipo de empresas genera, en conjunto, grandes riquezas para cada país además de ser uno de los principales motores del empleo. Sin embargo, por sus particularidades, necesitan protección e incentivos para competir frente a las grandes corporaciones.

Cuando se analizan y comparan los rangos de ventas y cantidad de ocupados para la clasificación de las firmas que son implementados en distintas partes del mundo, se asume implícitamente un criterio de productividad laboral (aproximado por las ventas por ocupado).

En Argentina, por ejemplo, de acuerdo a la clasificación vigente (tomando los rangos de ventas anuales fijados por SEPYME, y los de cantidad de ocupados definidos por la FOP) un ocupado de una empresa mediana puede llegar a vender (y en consecuencia producir) 5 veces más que el de una microempresa, y 4,5 veces más que el de una pequeña.

Por otro lado, cada una de estas pequeñas y medianas organizaciones va pasando por diferentes etapas a lo largo del tiempo, las cuales podemos definir y estandarizar en la siguiente figura:

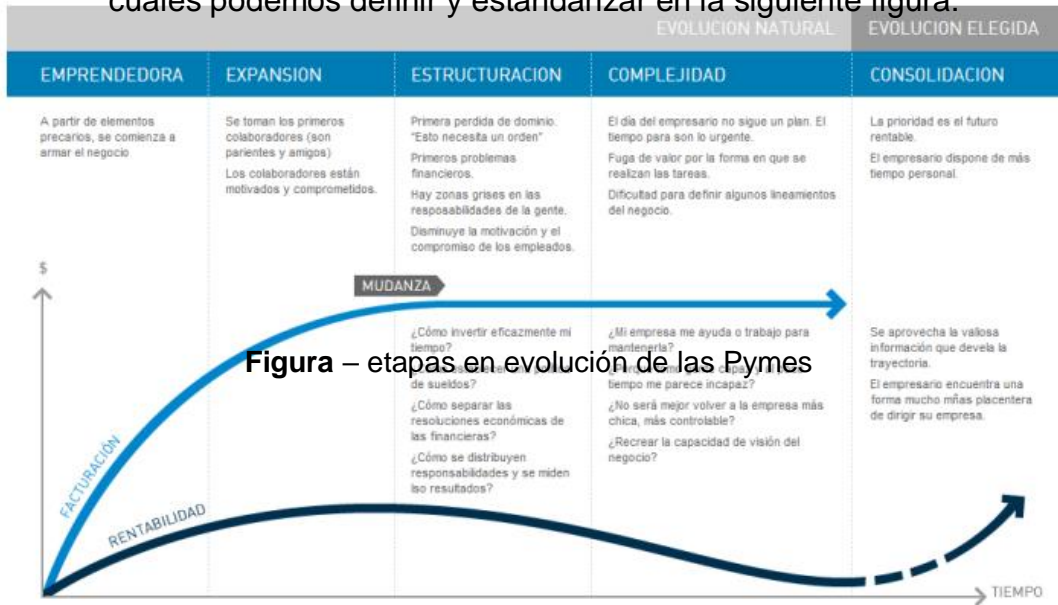


Figura – etapas en evolución de las Pymes

Fuente: José María Quirós, Etapas de la Pyme

- Etapa Emprendedora:** el fundador movilizado por una idea o una oportunidad de negocio, comienza la historia de una nueva empresa. Quizás utiliza la computadora que ya tiene, un lugarcito en su propia casa, un auto o herramientas prestadas y algunos ahorros propios o de sus seres queridos. Las personas que lo observan ven como trabaja precariamente pero el

fundador no ve eso sino la proyección de su futura empresa. Cada venta alimenta esa visión.

En su acción, el fundador, tiene la habilidad de satisfacer las necesidades de los clientes con los pocos recursos disponibles. Es probable que en toda su historia empresaria recuerde esos primeros tiempos de tanta simpleza y efectividad. Todo le sorprende, de todos aprende, todos alimentan su negocio. En la medida en que se van sucediendo operaciones, el fundador va ganando confianza hasta que llega un momento en que se siente artífice de su propio destino y con esto pone en marcha una nueva etapa

- **Etapa de Expansión:** terminada la etapa inicial o fundacional el fundador se ha convertido en un empresario diferente, ahora piensa que hay mucho mercado para conquistar. Es una etapa de desafíos increíbles, aparece la pequeña o mediana empresa que se estuvo gestando. Como necesita crecer, toma sus primeros colaboradores: parientes, amigos o amigos de amigos, no importa que no tengan experiencia, él va a poder enseñarles.

- **Etapa de Estructuración:** en esta etapa el empresario plantea un nuevo encuadre, “esto necesita un orden”, y decide 2 cosas: Pedirle ayuda a su contador para que lo ayude a implementar algunos procedimientos y sistemas contables para evitar estos desajustes y errores administrativos. Decide mudarse porque la empresa ha crecido y ya no puede seguir operando en el mismo lugar que al principio. Consulta al contador y mudanza son dos eventos que normalmente ocurren al principio de la etapa de estructuración.

De a poco, esta pequeña o mediana empresa se va transformando en más formal. Al tiempo, 6 a 8 meses del comienzo de esta etapa empiezan los problemas de desmotivación.

Lo que pasa es que los empleados se dieron cuenta antes que el fundador que ellos son empleados y el fundador es empresario. Y esto pega muy fuerte porque es la primera señal de soledad empresarial.

Como le duele tanto, el empresario piensa en utilizar artilugios para tratar de acercar a los empleados y que se pongan la camiseta de la empresa.

Ejemplos de esto son aumentar los sueldos, ofrecer premios por productividad o incluso asociándolos con pequeños porcentajes del negocio.

Lo más conveniente en esta etapa es capacitarse y desarrollar una nueva habilidad empresarial: la de conductor. Mientras tanto el empresario ensaya formas de delegación.

El empresario comienza a aplicar distintos sistemas de gestión empresarial.

Una forma muy usada es la ejecutiva centralizada, el empresario se para en el centro de la empresa como un sol y le indica a cada empleado las tareas que debe realizar para que las ejecuten con autonomía y cuando surge un problema le consultan al empresario y lo resuelven juntos.

Este sistema es sumamente efectivo, pero tiene sus limitaciones, como la de estar involucrado en temas operativos que ya no le corresponden.

En ese momento el empresario se da cuenta de que no pudo hacer lo importante porque lo urgente le manejó la agenda.

Otro sistema que el empresario utiliza normalmente es el analítico, se implementan procedimientos y sistemas adecuados y si cada uno los ejecuta correcta y completamente la empresa funcionaría mucho mejor, pero que también tiene sus problemas.

• **Etapas de Complejidad:** con el crecimiento de la estructura también crecen los enredos.

Lo peor es que en esta etapa cuesta mantener la facturación, que es importantísima para el mantenimiento de la estructura. Resultado de esto comienza a caer la rentabilidad. Estos síntomas nos permiten determinar que la empresa ha entrado en la etapa de complejidad.

En este momento el empresario empieza a pensar que está en aprietos. Como es difícil identificar y definir los problemas, más difícil es

interpretarlos y resolverlos. Y si hay más de un socio empiezan a surgir diferentes líneas de pensamiento que definen distintas políticas y caminos a seguir. Esta pequeña o mediana empresa está empezando a complejizarse.

De ahora en más el empresario deberá desarrollar una nueva habilidad empresarial que es la de gobernar y modificar la cultura de nuestra empresa.

- **Etapas de Consolidación:** ésta última etapa, forma parte de la evolución elegida para la vida de una Pyme. En la misma, la prioridad es el futuro rentable del negocio. Es donde el empresario comienza a disponer de mayor tiempo personal, aprovechando la valiosa información que develo su trayectoria, encontrando una forma más placentera de dirigir su empresa ⁸.

⁸ QUIROS, José María, Etapas de la Pyme, Editorial Diaz de Santos, España, 2012, Passim

CAPÍTULO III

LA CONSULTORÍA

Sumario: 1.- Definición de consultoría. 2.- La consultoría como un servicio. 3.- Servicio comercial. 4.- Límites de la consultoría. 5.- El consultor. 6.- Habilidades del consultor. 7.- Hipótesis y metas del consultor. 8.- Rol del consultor. 9.- La consultoría perfecta

1.- Definición de consultoría

La consultoría de empresas tiene su origen en la revolución industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales conexas. Sus raíces son idénticas a las de la dirección o administración de empresas como esfera separada de la actividad humana y campo de aprendizaje. La consultoría en o por cuenta de una

empresa se hizo posible cuando el proceso de generalización y estructuración de la experiencia gerencial alcanzó una etapa relativamente avanzada. Entonces, fue preciso determinar y describir los métodos y los principios aplicables a diversas organizaciones y situaciones y los empresarios fueron inducidos y presionados para buscar una forma mejor de dirigir y controlar su negocio. Estas condiciones no se cumplieron hasta la segunda mitad del siglo XIX, período en que se originó el movimiento de la organización científica del trabajo.

Existen numerosas definiciones del término “consultoría” y de su aplicación a situaciones y problemas empresariales, es decir, de la consultoría de empresas. Si se dejan a un lado pequeñas diferencias estilísticas y semánticas, se llega a dos enfoques básicos de la consultoría.

Con el primer enfoque se adopta una visión funcional amplia de la consultoría. Fritz Steele define la consultoría como sigue: “Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”. Peter Block sugiere incluso que “se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución... . La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores aunque ellos no se designen así oficialmente”. En estas y otras definiciones análogas se insiste en la idea de que los consultores proporcionan ayuda o aportan capacidad y se parte del supuesto de que esa ayuda la pueden prestar personas que realizan trabajos diferentes. Un director o gerente de una empresa puede también actuar como consultor, si decide asesorar y ayudar a un colega o incluso a sus subordinados, en lugar de darles instrucciones y órdenes.

En el segundo enfoque se considera la consultoría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio. Según Larry Greiner y Robert Metzger, «la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones». Las asociaciones profesionales y los institutos de consultores de empresas utilizan definiciones análogas más o menos detallada.

Consideramos los dos enfoques como complementarios y no como opuestos. La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo. El método lo pueden aplicar, y lo aplican, muchas personas técnicamente competentes cuya principal ocupación no es la consultoría, sino la enseñanza, la capacitación, la investigación, la elaboración de sistemas, la realización y evaluación de proyectos, la prestación de asistencia técnica a los países en desarrollo en misiones de breve duración, etc. Para ser eficaces, esas personas tienen que dominar los instrumentos y las técnicas de consultoría y respetar las normas de conducta fundamentales de la profesión de consultor.

2.- La consultoría como un servicio

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan (con algunas excepciones) para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. No tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de la calidad e integridad de su asesoramiento; los clientes asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos.

La pericia básica y el arte del consultor estriban no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno. El arte del consultor consiste principalmente en “que se hagan las cosas cuando no se está a cargo”.

La consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas y en algunos casos puede ser un asunto muy delicado.

La ***independencia técnica*** implica que el consultor está en condiciones de dar una opinión técnica y de proporcionar asesoramiento independientemente de lo que cree, pretende o desea escuchar el cliente. Incluso si su colaboración es muy estrecha, el consultor puede sacar y presentar sus propias conclusiones y recomendaciones.

La ***independencia financiera*** significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente, por ejemplo la decisión de invertir en otra empresa o de comprar un sistema determinado. El deseo de obtener en el futuro otros contratos con el mismo cliente no debe influir en la objetividad del asesoramiento prestado en la tarea presente.

La ***independencia administrativa*** implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas.

La ***independencia política*** significa que ni los directores ni los empleados de la organización cliente pueden influir en el consultor oficiosamente, recurriendo a autoridades o conexiones políticas, a su pertenencia a algún partido político o a otras influencias semejantes.}

La ***independencia emocional*** significa que el consultor mantiene su desapego independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido.

3.- Servicio comercial

Un profesional que se dedica a la consultoría como medio de vida tiene que cobrar unos honorarios por todo el trabajo que realiza por cuenta de sus clientes. Las empresas de consultoría venden servicios profesionales y los clientes los compran. Además de ser organizaciones de servicios profesionales, las empresas de consultoría son también simplemente empresas. Por consiguiente, una tarea de consultoría no debe ser sólo una actividad técnicamente justificada, sino asimismo una empresa comercial financieramente factible y rentable según los criterios del cliente y del consultor. Desde el punto de vista del cliente, los beneficios obtenidos deben superar a los costos en que se incurre, con inclusión de los honorarios pagados al consultor y otros gastos para el cliente, como el tiempo del personal o la compra de nuevos programas de ordenador. Desde el punto de vista del consultor, la consultoría debe ser una actividad rentable medida por los criterios normalmente aplicados por las empresas de servicios profesionales.

4.- Límites de la consultoría

Existen numerosos casos de misiones exitosas realizadas por algunos consultores de empresas del mundo que han evitado la quiebra de compañías o han dado nueva vida a empresas que envejecían. Se ha ido formando así la idea de que las oficinas de consultoría pueden resolver prácticamente cualquier dificultad de gestión. Sin embargo, esa idea no siempre corresponde a la realidad. Hay situaciones en que nadie puede servir de ayuda. Y aunque la ayuda sea posible, sería poco realista e injusto esperar que los consultores hagan milagros.

Por otro lado, no se ha de esperar nunca que el consultor alivie al cliente de la carga del problema. La presencia e intervención del consultor puede aportar considerable ayuda a un cliente en dificultad, pero no lo liberará de la responsabilidad inherente a la dirección de la adopción de decisiones y sus consecuencias⁹.

5.- El consultor

Un consultor es una persona que está en condiciones de ejercer cierta influencia sobre un individuo, un grupo o una organización, pero sin poder directo para efectuar los cambios o llevar los programas a la práctica. Un “manager” es alguien que posee control directo sobre la acción. Se actúa como tal en el momento en que uno asume control directo. La mayoría de los miembros del staff de las organizaciones son en realidad consultores, aun cuando oficialmente no se denominen a sí mismos consultores. La función de ellos en las empresas es desempeñarse en tareas tales como planificar, recomendar, asesorar o aconsejar en asuntos como los siguientes:

⁹ MILAN, Kubr, La consultoría de empresas: guía para la profesión, Organización internacional del trabajo (1997), pág. 3-9

- Personal
- Análisis financiero
- Auditoría
- Análisis de sistemas
- Estudio de mercado
- Diseño de producto
- Planes de largo alcance
- Eficacia de organización
- Seguridad
- Desarrollo de recursos humanos

Quienes reciben estos consejos se denominan clientes. A veces el cliente es un solo individuo. Otras veces, puede ser un grupo de trabajo, un departamento o una organización completa. El cliente es la persona o las personas sobre las cuales el consultor desea influir, sin ejercer el control directo. En las empresas se denomina managers de línea (line managers) a los clientes de los servicios que proveen los miembros del staff. Estos managers de línea reciben el asesoramiento de esos grupos, les guste o no les guste ¹⁰.

6.- Habilidades de un consultor

Un Consultor de una pyme requiere contar con 3 habilidades para realizar un trabajo con resultados adecuados:

- a) Habilidades Técnicas: una formación básica y experiencia en los temas relacionados con el área RR.HH.
- b) Habilidades de Relación Interpersonal: una capacidad de traducir ideas en palabras, capacidad de escuchar, de disentir razonablemente

¹⁰ BLOCK, Peter, Consultoría sin Fisuras, Ediciones Granica S.A, (S.D., 1994), págs. 18-19

para mantener la relación. Entre ellas tenemos el apoyo, confrontación, agresividad, capacidad para escuchar, estilo de management, proceso grupal, entre otros.

c) **Habilidades de Consultor:** consisten en ser competente en la ejecución de las 5 etapas o fases de Consultoría.

Cada asesoramiento, ya sea que dure 10 minutos o 10 meses, se desarrolla en cinco fases. Las etapas de cada una son consecutivas; si se pasa por alto una o supone que ha sido tomada en cuenta se está poniendo en dificultades. La consulta experta es ser competente en la ejecución de cada una de estas etapas¹¹.

Fase 1. Acceso y contrato

Está relacionada con el contacto inicial con un cliente sobre este proyecto, en este caso sería con la Empresa que contrata su servicio. Comprende tanto concertar la primera reunión, como explorar cuál es el problema, saber si el consultor es la persona adecuada para trabajar en este asunto, cuáles son las expectativas del cliente, cuáles son las del consultor y cómo empezar.

Fase 2. Reunión de datos y evaluación

Es necesario que los consultores manifiesten su propia opinión acerca del problema. El consultor establece quién será el comprometido en la definición del problema, qué métodos usara, qué clase de datos debe reunir y cuánto tiempo estima que le llevará hacer el trabajo solicitado.

Fase 3. Información y decisión de actuar

¹¹ 7 DOLAN, S., SCHULER, R.S. y VALLE CABRERA, R., La Gestión de los Recursos Humanos, Mc Graw-Hill,. Madrid, 1999.

La reunión de datos y el análisis deben darse a conocer de alguna manera. El consultor está siempre en condiciones de reducir una gran cantidad de datos a una cantidad manejable de temas. También hay opciones para el consultor en cuanto a cómo comprometer al cliente en el proceso de análisis de la información. Siempre hay una inclinación a oponer resistencia a los datos (si se trata de asuntos importantes) cuando se brinda información a una empresa. El consultor debe controlar esta resistencia antes de que pueda tomarse una decisión adecuada sobre cómo proceder. Esta fase incluye establecer las metas finales del proyecto y seleccionar las mejores medidas de acción o intervenciones.

Fase 4. Puesta en práctica

Esta fase comprende la ejecución de lo programado en la etapa previa. En muchos casos, es posible que la puesta en práctica recaiga por entero en la línea de organización. Cuanto mayores sean los esfuerzos de cambio, puede corresponder un compromiso más profundo para el consultor.

Algunos proyectos empiezan a ponerse en práctica con un acontecimiento educativo. Podría ser una serie de reuniones a fin de presentar algunos cambios. Puede ser también, un curso de formación. En estos casos el consultor, por lo general, está comprometido en un plan de trabajo bastante complicado y en conducir la reunión o el curso de formación.

Fase 5. Ampliación, reciclaje o terminación

Esta fase comienza con una evaluación del acontecimiento principal. A continuación, está la decisión sobre si extender el proceso a un sector más amplio de la empresa. Algunas veces el panorama claro del verdadero problema sólo surge después de que se concreta la puesta en práctica de alguna medida. En este caso el proceso se recicla y es necesario estudiar un nuevo contrato.

Aunque la puesta en práctica haya sido un enorme éxito o un moderado o gran fracaso es de esperar que no exista un ulterior compromiso en este proyecto. Existen muchas opciones para acabar con la relación, y la finalización debe considerarse una parte legítima e importante de la consulta. Si se realiza bien, puede brindar una importante experiencia de aprendizaje al cliente y al consultor, y también mantener la puerta abierta para un futuro trabajo con la organización.

7.- Hipótesis y metas del consultor

Cualquier opinión que contribuya a una consulta eficaz en gran medida depende de la hipótesis que el consultor tiene sobre qué es una organización eficaz. Tanto implícita como explícitamente formarán parte de cualquier recomendación.

Cualquier persona que ejerza la consultoría, tiene la obligación de ser muy claro acerca de las propias convicciones. La conducta debe ser compatible con el estilo de management que se abogue a los clientes. Si un consultor recomienda que los empleados estrechen el control, sean más decididos y que fijen metas claras, arruinaría su credibilidad si el mismo opera sin controles, es indeciso y no está seguro de hacia dónde se encamina.

El consultor, en el desarrollo de su tarea, tendrá distintas metas:

- Meta numero 1:** establecer un vínculo de colaboración

Hay dos razones para que los consultores procuren mantener un vínculo de colaboración con sus clientes. La primera es que ello promete un máximo aprovechamiento de los recursos personales, tanto del consultor como del cliente. También amplía la responsabilidad del éxito o del fracaso y de la puesta en práctica, y es un modo agradable de trabajar. La otra razón

para que los consultores actúen en colaboración, es que siempre funcionan como modelos de cómo solucionar problemas. El mensaje que contiene su forma de actuar es más poderoso que sus palabras. Hablar de colaboración y comportarse de modo diferente produce confusión y resulta contraproducente.

•**Meta número 2:** solucionar los problemas de modo que permanezcan resueltos

Es posible actuar de modo que sólo se resuelva el problema inmediato. Por ejemplo, si se trata de que los empleados lleguen tarde al trabajo, pueden tomarse medidas para evitarlo, dar a conocer un plan relacionado con las tardanzas. Esto podría reducir el problema de las llegadas tarde. Si los consultores internos (o externos) están comprometidos en efectuar esta clase de recomendaciones, es posible que contribuyan al incremento de la actual eficiencia de la organización. Pero esto no significa que los managers hayan aprendido algo sobre cómo solucionar problemas similares y así tornarse más competentes.

La alternativa del consultor es trabajar con los managers de línea en otro nivel de análisis: el modo en que tratan los problemas de las llegadas tarde. Por ejemplo, quizá los managers no consideren este asunto como un síntoma de descontento o de supervisión inexperta en el primer nivel, o cualquiera de los otros posibles problemas más profundos que podría estar señalando el incumplimiento del horario. También es posible que se le solicite al consultor que resuelva los problemas que los managers de línea deberían enfrentar por sí mismos. Enseñar a los managers métodos para que la próxima vez solucionen el problema personalmente requiere que entiendan que la conducta perturbada de un empleado es un síntoma de problemas más importantes, y que no debería pedir a otros que enfrenten los problemas que son de su incumbencia.

•**Meta número 3:** asegurar que se brinde atención tanto al problema técnico-comercial como a las relaciones

Cada situación tiene dos elementos, el problema técnico del negocio que tiene que ser resuelto y el modo en que las personas interactúan en torno de él. En la mayor parte de las organizaciones se brinda primordial atención al problema técnico comercial. Los consultores están en una condición única para dirigir productivamente a las personas o a los problemas del proceso. Como terceras partes, no tienen intereses creados en las cuestiones del proceso, ningún poder que ganar o perder, ningún territorio por expandir o restringir, ningún presupuesto que incrementar o disminuir. Los consultores pueden pedir con insistencia, atención hacia las cuestiones del proceso, y los managers de línea los escucharán como no lo harían entre sí.

8.- Rol del consultor

Los consultores suelen trabajar con los directivos y/o dueños de las Pymes de tres maneras: en el papel de expertos, de mano derecha o de colaborador. La elección depende de las diferencias individuales de quienes los contratan, la índole de la tarea y las propias preferencias personales del consultor.

El papel de experto

El miembro del staff de Consultores se convierte en “experto” en el desempeño de una tarea dada en una Pyme. El consultor decide, posee la información necesaria, proyecta, controla, etc.

El papel de mano derecha

El Dueño y/o Directivo de una Pyme no tienen tiempo para ocuparse de ciertos asuntos, conserva el control y espera que el consultor cumpla con los planes de acción. Aquí el consultor asume un papel pasivo, la colaboración no es verdaderamente necesaria. El Dueño/Directivo analiza, decide, controla, juzga y modifica. Se espera que el consultor aplique sus conocimientos especializados para cumplir con los planes de acción hacia el logro de las metas definidas

El papel de colaborador

El consultor que asume el papel de colaborador entra en la relación con la idea de que los asuntos de los Dueños/Directivos pueden ser tratados con eficiencia sólo uniéndolo su conocimiento especializado al conocimiento que estos poseen sobre la organización. La solución de los problemas se convierte en una empresa conjunta, con igual atención tanto a los asuntos técnicos como a las interacciones humanas que participan en los asuntos técnicos.

Cuando los consultores trabajan cumpliendo un papel de colaborador, no solucionan los problemas, sino que aplican sus aptitudes especiales para ayudar a que estos se resuelvan. La diferencia es significativa. La hipótesis clave que sustenta el papel de colaborador es que el dueño/director debe participar activamente en la recolección de datos y el análisis, establecer metas y elaborar planes de acción y, por último, compartir la responsabilidad en el éxito o en el fracaso.

Nos parece oportuno destacar las diferencias que encontramos entre un consultor interno y un consultor externo, lo que se expone en la siguiente tabla:

Tabla 1: Diferencias entre consultor interno y externo

	Consultor Interno	Consultor Externo
Posición en la empresa	Tiene una jerarquía y nivel laboral conocidos por las personas de la organización. Esto puede limitar el acceso a determinadas personas clave.	Su jerarquía y categoría es más ambigua, de modo que pueden saltar de una a otra posición con más facilidad.
Vestimenta	Trajes azules y grises, faldas y chaquetas, a veces ropa deportiva según la compañía.	Jerséis, cuello alto, pantalones, camisas de seda, abrigos deportivos, colores castaños, pardos y verdes, a veces cadena de oro al cuello, joyas exóticas.
Palabras favoritas	Dimensión, largo tiempo, rápido, práctico, objetivos, antecedentes, costo.	Eso suscita un tema interesante, esencial e implícito, convenir, enfrentar, trabajar, abrirse paso por, dilema, modelo, compromiso, estudiar algún punto del proceso.
Vida personal	Razonablemente estable, responsable y gratificadora.	Como Hiroshima justo después de la bomba.
Fantasia de vida	Desea la libertad y variedad del consultor externo.	Desea la continuidad y estabilidad del consultor interno.
Angustia fundamental	Ser desairado, rechazado y tratado como poco importante.	Ser desairado, rechazado y tratado como poco importante.
Credibilidad dentro de la organización	Se le considera de la "familia" y, por tanto, puede tener menos credibilidad y autoridad que un externo, puede influenciarse por la "historia" y prejuicios sobre procesos y personas, no puede aportar experiencias de otros lugares.	Es independiente, tiene un juicio "fresco, imparcial y no comprometido" con los problemas de la organización, maneja experiencias de otras organizaciones, puede tener más credibilidad que miembros de la organización.
Conocimiento de la empresa	Conoce la estructura, las personas y los procedimientos, esta "disponible" todo el tiempo, es un especialista en algún área de la empresa, conoce los problemas a fondo.	No conoce la estructura, la cultura organizacional ni la empresa, por tanto, debe emplear algún tiempo en familiarizarse con el medio, aunque nunca conocerá la organización como los que "viven" en ella.

Fuente: BLOCK, Peter, Consultoría sin Fisuras, Ediciones Granica S.A, (s.d, 1994), pág. 172.

9.- La consultoría perfecta

La consultoría tiene la apariencia de ser vaga y demasiado complicada, no tiene por qué serlo. Es posible asesorar sin errores y hacerlo así es bastante sencillo. El modo de tornarlo simple es enfocar sólo dos aspectos de la consultoría. Siempre que se esté con un cliente, es necesario formular dos preguntas:

1. En este momento ¿soy auténtico con esta persona?
2. ¿Cumplo la tarea de la etapa de consultoría a la que he llegado?

Ser auténtico

Un comportamiento auténtico con el cliente significa que el consultor se expresa verbalmente con él a medida que trabaja. Esto constituye lo más eficaz que el consultor puede hacer para lograr la influencia que busca y generar el compromiso del cliente.

Es un error suponer que los clientes toman sus decisiones de iniciar proyectos y emplear consultores fundados en motivos puramente racionales. No pocas veces la primera pregunta que hace el cliente es: “¿Es este consultor alguien en quien pueda confiar? ¿Es alguien del que pueda creer que no me perjudicará, no me estafará, que puede ayudarme a solucionar tanto problemas de la organización como técnicos, y ser al mismo tiempo considerado con mi posición y mi persona?”

Una menor confianza lleva a una menor influencia y a un menor compromiso del cliente. Una conducta auténtica resulta en una confianza, influencia y compromiso mayores. También tiene la ventaja de ser increíblemente simple. Literalmente consiste en expresar con palabras lo que se experimenta

Cumplir con los requisitos de cada fase

La consultoría perfecta requiere, además de autenticidad, un conocimiento de los requerimientos de la tarea en cada fase del proyecto. Estos requisitos son los “asuntos propios” de cada fase y deben cumplirse antes de avanzar.

A continuación, una breve descripción de los requerimientos de cada fase:

Contrato

Necesidad de negociar: para establecer un proyecto se requiere que el cliente y el consultor intercambien ideas sobre qué quiere uno del otro y qué tienen para ofrecerse mutuamente.

Manejarse con motivaciones mixtas: cuando los clientes solicitan ayuda, siempre lo hacen con cierta ambivalencia. Quieren que el consultor se comprometa y que sea servicial; al mismo tiempo, desean no haberlo conocido nunca.

Allanar inquietudes sobre los riesgos y la pérdida de control: muchas de las verdaderas preocupaciones que tienen los clientes respecto de encarar un proyecto de consultoría con un consultor determinado son expresadas bastante indirectamente.

Contratación triangular y rectangular: el consultor debe conocer cuántos clientes tiene. Su cliente tiene un jefe y el consultor también. Es posible que ambos jefes hayan tenido que trabajar mucho para concretar este proyecto. De ser así, es necesario que sean parte del contrato.

Recopilación de datos y diagnóstico

Aspectos del análisis: en un proyecto de consultoría, la manifestación inicial del problema es por lo general un síntoma de otros

problemas subyacentes. La tarea del consultor es expresar claramente los diferentes aspectos del problema de una manera coherente y simple.

Clima político: la política afecta la conducta de las personas y su capacidad para solucionar problemas. La tarea del consultor es entender lo suficiente sobre las políticas de la situación para comprender cómo afectarán el proyecto y la puesta en práctica de sus consejos.

Resistencia a compartir la información: el cliente siempre tiene cierta renuencia a entregar toda la historia o todos los datos que se necesitan para comprender la situación. Esta resistencia debe ser identificada y expresada.

Entrevista a modo de intervención: una vez que el consultor comienza a recopilar datos, ha comenzado a cambiar esa organización.

La información final y la decisión de actuar

Concentración de datos: el propósito de la recopilación de datos es solucionar un problema, tener alguna acción. Esto significa reducir los datos a una cantidad manejable de puntos

Presentación de los datos personales y de la organización: a medida que se recopilan datos sobre el equipo, remuneración o corriente de información también se captura información sobre el estilo de la gestión empresarial del cliente. El consultor se entera de la política de la situación, de las actitudes del personal que trabaja en ese lugar. Uno de los requisitos de la fase de información es incluir esta clase de datos en los informes.

Dirección de la reunión de información final: esta reunión es el momento de la verdad, de máxima ansiedad tanto para el cliente como para el consultor. El consultor necesita mantener el control de esta reunión de modo que la finalidad de ésta quede cubierta. Exponer los datos al cliente es sólo una parte de la agenda, la meta principal es trabajar sobre la decisión de qué

hacer, cuanto más se pueda resolver en la reunión en este sentido, mejores serán las posibilidades de ejecución.

Enfocar el aquí y ahora: otro requerimiento de la fase de información final es identificar cómo la está manejando el propio cliente.

No tomarlo como algo personal: la reacción del cliente respecto del estudio es más una respuesta a los procesos de dependencia y de ayuda que al estilo personal del consultor.

Responsabilidad

El hecho de que el consultor no sea responsable de lo que el cliente hace con sus esfuerzos no quiere decir que no le importe qué ocurre al fin.

Si el consultor:

- Conoce su área de experiencia
- Se comporta auténticamente con el cliente
- Atiende y completa el asunto propio de cada fase de la consulta

Puede decir legítimamente que ha asesorado de manera perfecta. Aun cuando de sus esfuerzos no resulte ninguna acción o el proyecto fracase, es posible considerarlo un trabajo de consultoría competente.

Este modo de considerar la responsabilidad de la consultoría le impide al consultor ocupar el puesto de sus clientes y de presionarlos inútilmente para que hagan algo que no harán o no pueden hacer.

CAPÍTULO IV

TRABAJO DE CAMPO

Sumario: 1.- Motivaciones. 2.- Principales servicios. 3.- Principales desafíos.

1.- Motivaciones

Existen varios factores de motivación que pueden impulsar a un Licenciado en Administración a ejercer el rol de consultor de empresas, algunos de ellos son:

Desafío Intelectual: El rol de consultor de empresas puede ofrecer un desafío intelectual constante, ya que cada proyecto es único y presenta diferentes problemas y oportunidades de mejora. Esto puede ser motivador para aquellos que disfrutan de resolver problemas complejos y desafiantes.

Crecimiento profesional: Como consultor de empresas, se tiene la oportunidad de trabajar en diferentes proyectos y sectores, lo que permite el desarrollo de habilidades y conocimientos en áreas específicas. Esto suele ser motivador para aquellos que buscan crecer profesionalmente.

Impacto en los resultados de la empresa: Los consultores de empresas pueden tener un impacto significativo en los resultados de la empresa al ayudar a identificar y resolver problemas y mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa. Esto puede ser motivador para aquellos que buscan tener un impacto en el éxito de las empresas.

Independencia y flexibilidad: El rol de consultor de empresas puede ofrecer independencia y flexibilidad en términos de horarios y lugar de trabajo, lo que puede ser atractivo para aquellos que buscan una mayor libertad en su estilo de vida y carrera.

Remuneración: Los consultores de empresas pueden tener un ingreso considerablemente mayor que el de otros roles en el campo de la administración, lo que puede ser motivador para aquellos que buscan una remuneración más alta.

Los principales hallazgos con respecto a los factores de motivación estuvieron concentrados en la categoría: "*1. Desafío intelectual*", "*2. Crecimiento profesional*", "*4. Independencia y flexibilidad*" y en último lugar "*3. Impacto en los resultados de la empresa*".

Con respecto al factor "*5. Remuneración*", en los entrevistados no fue tenido en cuenta como variable de motivación, de hecho, para alguno de ellos, formaba parte de una barrera de entrada debido a que presentaba un riesgo de "*inestabilidad económica*", con lo cual ellos habían optado por una

estrategia que les permita disminuir ese riesgo, enfocando su carrera medio tiempo a un empleo en relación de dependencia y medio tiempo al rol de consultor externo independiente por proyectos puntuales.

Aplicando la teoría fundamentada como lo indica Cohen, e realizó el grillado de las participaciones. Se muestra a continuación algunos ejemplos de este proceso:

Tabla N°2: Ejemplo del Grillado de las participaciones en la entrevista:

Participación en entrevista	"Código / conceptos"
Conocer el funcionamiento, las dinámicas y culturas empresariales en diferentes rubros de empresas	2. CRECIMIENTO PROFESIONAL
Libertad de horario para definir agenda de trabajo propia	4. INDEPENDENCIA Y FLEXIBILIDAD
Ampliar la red de contactos y la relación con profesionales y empresas.	2. CRECIMIENTO PROFESIONAL
Poner en práctica lo que uno enseña como docente "Hacer lo que enseña en clases y enseñar lo que uno Generar aprendizaje y experiencia propia	1. DESAFÍO INTELECTUAL
Ayudar al "otro"	3. IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA
Aprender	1. DESAFÍO INTELECTUAL
El dinamismo de los proyectos: Asesorar empresas de diferentes rubros.	1. DESAFÍO INTELECTUAL
Proyectos con inicio y fin, no rutinarios	2. CRECIMIENTO PROFESIONAL
Trabajar junto con los dueños y gerentes. Se ve el negocios desde una perspectiva global. Desde la cúspide. Se analizan varios sectores de la empresa. Pensando en la estrategia y en los objetivos. Pensando	2. CRECIMIENTO PROFESIONAL
Formación constante	1. DESAFÍO INTELECTUAL
Vincular su carrera Lae, con el rubro de innovación educativa en Tucuman, Argentina y exterior a través de	2. CRECIMIENTO PROFESIONAL
La formación y la docencia . La dinámica y la situación de formación y capacitación.	1. DESAFÍO INTELECTUAL
Conocer y seguir estudiando. El desafío de arrancar con una empresa, realizar el diagnóstico, brindarles herramientas a los clientes para que puedan	2. CRECIMIENTO PROFESIONAL
	3. IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

Fuente: Elaboración Propia

2.- Principales Servicios

Algunos de los principales servicios de consultoría ofrecidos a PYMES por Licenciados en Administración en Tucumán pueden incluir:

Análisis de mercado y estrategias de marketing: Los consultores pueden ayudar a las Pymes a analizar el mercado y a desarrollar estrategias de marketing efectivas para atraer nuevos clientes y aumentar las ventas.

Evaluación y mejoramiento de procesos empresariales: Los consultores pueden analizar los procesos empresariales existentes y ayudar a las Pymes a optimizarlos implementando herramientas de tecnología para mejorar su eficiencia y productividad.

Asesoramiento en gestión financiera: Los consultores pueden proporcionar asesoramiento en materia de finanzas empresariales, ayudando a las Pymes a gestionar sus finanzas, controlar sus gastos y mejorar su rentabilidad.

Desarrollo y ejecución de estrategias de crecimiento: Los consultores pueden ayudar a las Pymes a desarrollar y ejecutar estrategias efectivas de crecimiento, ya sea mediante la expansión de sus productos o servicios existentes, la entrada en nuevos mercados, la diversificación de su cartera de productos o la implementación de planes de expansión a través de red de Partnership.

Asesoramiento en recursos humanos: Los consultores pueden proporcionar asesoramiento en materia de recursos humanos, ayudando a las

Pymes a gestionar el talento potencial vigente en la empresa, a contratar, capacitar y retener talentos de alta calidad.

Evaluación y mitigación de riesgos empresariales: Los consultores pueden ayudar a las Pymes a identificar y mitigar los riesgos empresariales, asegurando que la empresa esté protegida contra posibles amenazas.

Formación y capacitación: Los consultores pueden ofrecer a empresas Pymes una variedad de opciones en formación y capacitación para ayudar a mejorar su eficiencia y productividad. Algunas opciones podrían ser: Capacitación en habilidades de liderazgo y gestión de equipos, ventas y marketing, finanzas y contabilidad, recursos humanos, tecnología y herramientas digitales, entre otros. Pueden personalizar la capacitación según las necesidades específicas de cada empresa y ofrecerla en formatos que sea convenientes para los empleados, como talleres en persona o capacitación en línea. Además, puede proporcionar seguimiento y soporte para asegurarse de que los empleados puedan aplicar lo que han aprendido en su trabajo diario.

Es importante destacar que los servicios de consultoría ofrecidos pueden variar dependiendo de cada consultor y su especialización, y que las necesidades específicas de cada Pyme también pueden influir en los servicios requeridos.

Los hallazgos con respecto a los principales servicios brindados por los entrevistados se concentran en 5 (Cinco) categorías principalmente. Ellas son “1. Análisis de mercado y estrategia de marketing”, “2. Evaluación y mejoramiento de procesos empresariales”, “3. Asesoramiento en gestión financiera”, “5. Asesoramiento en recursos humanos” y por último “7. Formación y capacitación”. Dejando de lado las categorías “4. Desarrollo y

ejecución de estrategias de crecimiento” y “6. Evaluación y mitigación de riesgos empresariales”.

Aplicando la teoría fundamentada como lo indica Cohen, e realizó el grillado de las participaciones. Se muestra a continuación algunos ejemplos de este proceso:

Tabla N°3: Ejemplo del Grillado de las participaciones en la entrevista:

Participación en entrevista	"Código / conceptos"
Evaluación y activación de canales de comunicación digital Implementación de nuevas metodologías de trabajo en el área de comunicación	5. ASESORAMIENTO EN RRHH
Desarrollo de posteos en redes y envío de comunicados por canales internos	1. ANÁLISIS DE MERCADO Y ESTRATEGIAS DE MARKETING
Implementación y puesta en marcha de sitio web institucional (Desarrollado en WordPress)	1. ANÁLISIS DE MERCADO Y ESTRATEGIAS DE MARKETING
Desarrollo técnico y de contenido de "Revista digital mensual de novedades"	5. ASESORAMIENTO EN RRHH

Armado y análisis de reportes de redes sociales (Facebook y LinkedIn), Google Analytics y Mailerlite.	1. ANÁLISIS DE MERCADO Y ESTRATEGIAS DE MARKETING
Colaboración en el armado y coordinación de eventos empresariales	1. ANÁLISIS DE MERCADO Y ESTRATEGIAS DE MARKETING
1. Programas de Formación y capacitación Habilidades gerenciales Liderazgo Comunicación Resolución de conflictos Trabajo en equipo Calidad del servicio Ventas	7. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN
2. Consultoría "propiamente dicha"	
Análisis de datos	3. ASESORAMIENTO EN GESTIÓN FINANCIERA
Análisis económico y financiero	3. ASESORAMIENTO EN GESTIÓN FINANCIERA
Análisis de costos	3. ASESORAMIENTO EN GESTIÓN FINANCIERA
Diseño y estructura organizacional	2. EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS EMPRESARIALES
Definición de funciones: gerenciales y areas de la empresa. Plasmada en manuales de funciones Especialización en RRHH: Todo lo referido a RRHH, comunicación, reorganización del area de RH, herramientas que se puedan incorporar. Reclutamiento, búsqueda y selección de personal	5. ASESORAMIENTO EN RECURSOS HUMANOS
Análisis, diagnostico situacional Trabajar desde la experiencia del usuario Coconstruyendo soluciones a medidas Participación e involucramiento del cliente Esucha activa análisis y propuesta	2. EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS EMPRESARIALES
Implementacion de tecnología de gestión (en Circuitos y procesos en general, distintos de la producción Diagnostico en procesos de producción Diagnóstico de KAIZEN, Aplicación PSA y sistema de gestión de la calidad	2. EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS EMPRESARIALES

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, se analizó la tendencia de las categorías más demandadas en los últimos años y los principales hallazgos fueron una clara tendencia en crecimiento de los servicios relacionados a la evaluación y mejoramiento de procesos empresariales (bajo la implementación de soluciones con tecnología en software), seguido a los servicios de análisis de mercado y estrategias de marketing y de servicios de asesoramiento en gestión financiera y costos. Estos últimos presentan una oportunidad para nichos desatendidos por profesionales con un mercado nacional e internacional muy extenso como una oportunidad de crecimiento.

Se pudo observar que el servicio de formación y capacitación se mantiene en constante demanda en los últimos años, en sus diferentes formatos adaptables a las necesidades de las empresas y empleados.

Emerge como oportunidad, a partir del análisis de las respuestas en la entrevista los servicios referidos al Desarrollo y ejecución de estrategias de crecimiento.

En cuanto al servicio de evaluación y mitigación de riesgos empresariales, en la muestra no fue tenido en cuenta dentro de las respuestas obtenidas.

A continuación, se muestran algunos ejemplos:

Tabla N°4: Ejemplo del Grillado de las participaciones en la entrevista:

Antes de pandemia:	
Capacitación	7. Formación y capacitación
Costos y costos de productos	3. Asesoramiento en gestión
Marketing	1. Análisis de mercado y estrategias de marketing
Posicionamiento de productos en el mercado	
Post pandemia:	
Pasaje de los feriantes o emprendedores novatos hacia una profesionalización de "vidriera virtual" (No como Community Manager). En redes sociales, como Instagram. Plasmando un plan de negocio en rrs y pagina web institucional	1. Análisis de mercado y estrategias de marketing
Diseño y mejoras de procesos	2. Evaluación y mejoramiento de procesos empresariales
Diagnostico en tecnología de gestión	2. Evaluación y mejoramiento de procesos empresariales
Diagnostico productivo en general	2. Evaluación y mejoramiento de procesos empresariales
Diagnostico de los procesos para ver las ineficiencias	2. Evaluación y mejoramiento de procesos empresariales

Fuente: elaboración propia

3.- Paso a paso

El proceso de consultoría para empresas Pymes en Tucumán, realizado por un Licenciado en Administración, podría seguir los siguientes pasos:

Análisis de la situación actual: El primer paso en cualquier proceso de consultoría es entender la situación actual de la empresa. El consultor deberá recopilar información sobre la empresa, incluyendo su estructura organizativa, procesos de negocio, recursos, fortalezas y debilidades.

Identificación de necesidades y objetivos: El consultor deberá trabajar con la empresa para identificar las áreas en las que se necesitan mejoras y establecer objetivos claros y alcanzables. Estos objetivos deben ser

específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (conocidos como objetivos SMART).

Desarrollo de un plan de acción: Una vez que se han identificado las necesidades y objetivos, el consultor debe trabajar con la empresa para desarrollar un plan de acción que describa los pasos necesarios para lograr los objetivos establecidos. Este plan debe incluir metas a corto, mediano y largo plazo, indicadores de éxito y un calendario de implementación.

Implementación del plan: Una vez que se ha desarrollado el plan, el consultor y la empresa deben trabajar juntos para implementarlo. Esto puede incluir la capacitación del personal, la revisión y mejora de los procesos de negocio, la implementación de nuevas tecnologías, entre otras acciones necesarias para lograr los objetivos establecidos.

Evaluación y seguimiento: Una vez implementado el plan de acción, el consultor debe realizar un seguimiento y evaluación periódica para medir el progreso hacia los objetivos establecidos. Esto puede incluir la realización de revisiones regulares, la identificación de problemas y la implementación de soluciones para garantizar que se estén alcanzando los objetivos.

En resumen, el proceso de consultoría involucra el análisis de la situación actual, la identificación de necesidades y objetivos, el desarrollo de un plan de acción, la implementación del plan y la evaluación y seguimiento del progreso.

Los hallazgos que emergentes a partir del análisis de las respuestas muestran una concentración en los primeros puntos descriptos: “1. Análisis de

la situación actual”, “2. Identificación de necesidades y objetivos”, “3. Desarrollo de un plan de acción” y por último “4. Implementación del plan”. No se obtuvo respuestas asociadas al punto “5. Evaluación y seguimiento”, dejando una oportunidad de mejora en los procesos y una oportunidad de brindar nuevos servicios dentro de la consultoría.

Aplicando la teoría fundamentada como lo indica Cohen, e realizó el grillado de las participaciones. Se muestra a continuación algunos ejemplos de este proceso:

Tabla N°5: Ejemplo del Grillado de las participaciones en la entrevista:

Participación en entrevista	"Código / conceptos"
Considera fundamental realizar un diagnóstico previo Y evaluación de cultura organizacional	1. Análisis de la situación actual
Con el objetivo de determinar si los cambios o mejoras propuestas pueden escalar o no	2. Identificación de necesidades y objetivos
Empatizar y generar "buena onda" con los colaboradores de la organización para "ganar" su buena predisposición para llevar a cabo la implementación	4. Implementación del plan
Realizar un buen diagnostico	1. Análisis de la situación actual
Relevar y evaluar los datos	2. Identificación de necesidades y objetivos
El compromiso de los socios , dueños, gerentes... Alguien de la cupula. Porque a pesar de que ellos detectan la necesidad y te contratan para eso. Muchas veces en el proceso de cambio por la boragine del día día tal vez pierden el interes o por ahí no te prestan tiempo de la agenda.	1. Análisis de la situación actual

inician con entusiasmo al principio y despues ya no tienes respuesta de ellos por lo general el proyecto no va salir bien . Por lo que consideramos importante y fundamental el compromiso de la cúspide de la organización y tengan claro que es un proceso que lleva tiempo y esfuerzo.	3. Desarrollo de un plan de acción
Ser consientes que pueden llegar a ser en algún punto "ineficientes" operativamente de lo que están acostumbrados, entonces es muy importante comunicar las etapas del proceso de cambio o de reorganización	3. Desarrollo de un plan de acción
Realizar una buena propuesta por parte del consultor, para comprender "Pronto" el "Problema".	1. Análisis de la situación actual
Realizar un Diagnostico pronto.	1. Análisis de la situación actual

Fuente: elaboración propia

4.- Principales desafíos

Los principales desafíos que se presentan a la hora de realizar un proceso de consultoría en una pyme son:

Resistencia al cambio: Las empresas pymes pueden tener una cultura arraigada y tradicional que dificulta la implementación de cambios en la organización. El consultor deberá trabajar con la empresa para superar esta resistencia y establecer un ambiente propicio para el cambio.

Falta de recursos: Las pymes tienen recursos limitados, incluyendo personal, tiempo y dinero. El consultor deberá trabajar dentro de estas limitaciones para desarrollar soluciones prácticas y rentables.

Falta de información y datos: Las pymes pueden tener una falta de información y datos precisos para tomar decisiones informadas. El consultor deberá ayudar a la empresa a recopilar y analizar los datos necesarios para tomar decisiones bien fundamentadas.

Falta de experiencia y conocimientos específicos: Las pymes pueden tener una falta de experiencia y conocimientos específicos en áreas claves como marketing, finanzas y recursos humanos. El consultor deberá proporcionar a la empresa el conocimiento y la experiencia necesaria para superar esas limitaciones.

Competencia en el mercado: Las pymes a menudo compiten en mercados altamente competitivos y cambiantes. El consultor deberá ayudar a la empresa a desarrollar estrategias efectivas para competir en el mercado y diferenciarse de la competencia.

Identificación de los problemas claves: A menudo, las pymes no tienen una comprensión clara de los problemas claves a los que se enfrentan. El consultor deberá ayudar a la empresa a identificar estos problemas y desarrollar soluciones efectivas para abordarlos.

En general, el desafío principal es trabajar con la empresa para superar estos obstáculos y ayudar a la empresa a desarrollar estrategias efectivas para lograr sus objetivos. El éxito en la consultoría de pymes depende de la capacidad del consultor para comprender las necesidades y limitaciones de la empresa y desarrollar soluciones prácticas y efectivas que conduzcan al éxito.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y LINEAS DE TRABAJO FUTURAS

Sumario: 1.- Conclusiones. 2.- Líneas de trabajo futuras.

1.- Conclusiones

Presentamos las principales conclusiones del seminario "Caracterización del trabajo del Licenciado en Administración como consultor de empresas pymes", desarrollado con la metodología cualitativa Teoría Fundamentada Emergente y el método comparativo constante.

En primer lugar, tras analizar las entrevistas realizadas a los diversos consultores de empresas pymes, podemos concluir que la motivación principal

2.- Líneas de trabajos futuras

A partir de los hallazgos obtenidos en este seminario, se pueden plantear diversas líneas de trabajo futuras para profundizar en la caracterización del trabajo del Licenciado en Administración como consultor de empresas pymes. Algunas posibles líneas de investigación podrían ser las siguientes:

Estudio de la relación entre la motivación del consultor y la efectividad de la consultoría. Esta línea de investigación podría explorar cómo las motivaciones del consultor influyen en la calidad de la consultoría y en los resultados obtenidos por las empresas.

Análisis de las herramientas y técnicas utilizadas por los consultores de empresas pymes. Se podría realizar un estudio más detallado sobre las herramientas y técnicas más utilizadas por los consultores en cada una de las etapas de la consultoría, con el fin de determinar su eficacia y adecuación para abordar los desafíos empresariales.

Investigación sobre la percepción de los clientes respecto a la consultoría de empresas pymes. Una línea de investigación interesante sería indagar sobre la opinión de los clientes respecto a los servicios de consultoría que reciben, con el fin de identificar posibles mejoras en la calidad de estos servicios.

Análisis de las tendencias y retos futuros en la consultoría de empresas pymes. Esta línea de investigación podría explorar las tendencias emergentes en el campo de la consultoría empresarial y los retos que enfrentarán los consultores en el futuro, como la digitalización, la internacionalización o la gestión del talento.

En definitiva, las líneas de trabajo futuras sobre este tema son diversas y pueden contribuir a una mayor comprensión de la consultoría de

empresas pymes y a la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos por los consultores.

Por el tamaño de la muestra, sería prudente realizar investigaciones que sobrepasen los límites exploratorios de este trabajo y aporten resultados cualitativamente representativos de la población.

En este punto, quiero agradecer a todos aquellos que hicieron posible la realización de este seminario sobre la "Caracterización del trabajo del Licenciado en Administración como consultor de empresas pymes".

En primer lugar, agradezco a los especialistas que participaron por su valiosa contribución a este trabajo de seminario, por compartir sus experiencias y puntos de vista, lo que permitió enriquecer la investigación y obtener resultados significativos.

Asimismo, quiero agradecer a mi tutor por su tiempo y esfuerzo en revisar y evaluar este trabajo de seminario, sus comentarios y sugerencias fueron de gran ayuda para mejorar la calidad del mismo.

Por último, agradezco al lector por su interés en este trabajo y su dedicación a la revisión del mismo. Espero que este trabajo haya sido útil y haya proporcionado una visión más completa del trabajo del Licenciado en Administración como consultor de empresas pymes.

Sin el apoyo de todas estas personas, no habría sido posible llevar a cabo esta investigación y llegar a las conclusiones presentadas. Muchas gracias a todos.

APENDICE 1

ENTREVISTA – LISTADO DE PREGUNTAS

1. ¿Cómo fueron sus inicios como consultor de empresa Pyme?
2. ¿Cuáles son los factores que lo motiva?
3. ¿Cuáles son los servicios que brinda como consultor de empresas Pymes?
4. ¿Cuáles fueron los más demandados en los últimos años?
5. ¿Qué aspectos le parece importante a la hora de iniciar un proceso de consultoría?
6. ¿Podría realizar una comparación entre el trabajo autónomo de la consultoría con el trabajo en relación de dependencia?
7. ¿Cuáles son los conocimientos que pone en juego a la hora de encarar un proceso de consultoría en una Pyme?
8. ¿Qué considera que le dio la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT para cumplir ese rol, desde las asignaturas de manera consiente o de forma implícita?
9. ¿Cómo se podría mejorar eso desde la carrera de la Licenciatura en Administración?

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

General

- DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO, Myriam y USANDIVARAS, Silvia, Técnicas para Construir y Exponer Temas Económicos y Administrativos. EDUNT, Tucumán, 2ª edición, Diciembre 2007

Especial

- CUÑAT GIMENÉZ Rubén J., Aplicación de la teoría fundamentada (*Grounded Theory*) al estudio del proceso de creación de empresas, en www.dialnet.unirioja.es
 - Fundación Observatorio Pyme, Informe Especial: definiciones de Pyme en Argentina y el resto del mundo, pág.2
 - AYAGARI, BECK Y DEMIRGÜC-KUNT, La categoría “residual” incluye fuentes como las grandes empresas y el sector público (2003)
 - Vera-Colina, M., Metodología para el análisis de la gestión financiera en Pymes. Borrador preliminar. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Julio de 2011, pág. 3.
 - JOSE MARIA QUIROS, Etapas de la Pyme, Editorial Diaz de Santos, España, 2012.
 - BLOCK, Peter, Consultoría sin Fisuras, Ediciones Granica S.A, (S.D., 1994), págs. 18-19
 - DOLAN, S., SCHULER, R.S. y VALLE CABRERA, R., La Gestión de los Recursos Humanos, Mc Graw-Hill,. Madrid, 1999
 - LUNA, ISIDORO ROMERO, Las pymes en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial, Revista Latinoamericana de economía, vol 37. Núm 146, Julio-Septiembre 2006.
 - KUBR, M., La consultoría de empresas: Guía para la profesión, Tercera edición revisada, Ginebra 1996.

Otras Publicaciones

- Consultas a bases de información, en Internet:
<https://www.casarosada.gob.ar/informacion/que-estamos-diciendo/36769-ley-pyme>
- Consultas a bases de información, en Internet:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-23-2022-363008/texto#:~:text=Que%2C%20la%20Ley%20N%C2%B0,consolidaci%C3%B3n%20de%20los%20ya%20existentes.>

• Consultas a bases de información, en Internet:
<https://www.argentina.gob.ar/servicio/registrarse-una-pyme>

ÍNDICE ANALÍTICO

Prólogo	1
Introducción	4

CAPÍTULO I. Marco metodológico

Metodología de trabajo.....	6
Objetivos.....	8
Preguntas de investigación.....	9

CAPÍTULO II. Pymes

Introducción.....	10
Origen y evolución de las pymes.....	11
Definiciones.....	12
Etapas de las pymes.....	16
Etapa emprendedora	
Etapa de expansión	
Etapa de estructuración	
Etapa de complejidad	
Etapa de consolidación	

CAPÍTULO III. La consultoría

Definición de consultoría.....	20
La consultoría como un servicio.....	23
Servicio comercial	25
Limites de la consultoría.....	25
El consultor.....	26
Habilidades del consultor.....	27
Hipótesis y metas del consultor.....	30
Rol del consultor.....	32

La consultoría perfecta.....	35
------------------------------	----

CAPÍTULO IV. Trabajo de campo: Análisis y conclusiones

Motivaciones.....	39
-------------------	----

Principales servicios.....	43
----------------------------	----

Paso a paso.....	48
------------------	----

Principales desafíos.....	51
---------------------------	----

CAPÍTULO V. Conclusiones y líneas de trabajo futuras

Conclusiones.....	53
-------------------	----

Líneas de trabajos futuras.....	55
---------------------------------	----

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO.....	57
---------------------------	----

ÍNDICE ANALÍTICO.....	60
-----------------------	----