

Artigo Original

MERCADO DE CONSULTORÍA EN ARGENTINA: concepción y desarrollo

PURL: <https://purl.org/27363/v4n2a9>

DOI: 10.22289/sg.V4N2A9

Ligia Kobal ^{a*}, María Carolina Cebey ^a, Melisa Mandolesi ^{ab}, Juan Fabrizio ^a e Carla David ^a^a *Universidad Museo Social Argentino - UMSA, Buenos Aires, Argentina.*^b *Universidad Nacional de Rosario - UNR, Rosario, Argentina*

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo describir el perfil geográfico y demográfico del consultor en Argentina. Se trata de un estudio exploratorio-descriptivo de carácter cuanti-cualitativo. En un primer momento, se aborda el perfil del consultor y los resultados cuantitativos. A continuación, se presenta los resultados cualitativos de las categorías 'El inicio del mercado de consultoría en Argentina' y 'desarrollo de mercado de consultoría'. En ese sentido, el estudio, además de cubrir el vacío sobre el tema, sirve como base para la toma de decisiones e incentiva discusiones e investigaciones académicas sobre el mercado de consultoría en Argentina.

Palabras clave: Consultoría; concepción de mercado; desarrollo mercadológico.

CONSULTING MARKET IN ARGENTINA: conception and development

Abstract

This research aims to describe the geographical and demographic profile of the consultant in Argentina. This is an exploratory-descriptive study of a quantitative-qualitative nature. At first, the profile of the consultant and the quantitative results are addressed. The qualitative results of the categories 'The start of the consulting market in Argentina' and 'Development of the consulting market' are presented below. In that sense, the study, in addition to covering the gap on the topic, serves as a basis for decision-making and encourages discussions and academic research on the consulting market in Argentina.

Keywords: Consulting; market conception; marketing development.

MERCADO DE CONSULTORIA NA ARGENTINA: concepção e desenvolvimento

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo descrever o perfil geográfico e demográfico do consultor na Argentina. Trata-se de um estudo exploratório-descriptivo, de natureza quanti-qualitativa. Em um primeiro momento, são abordados o perfil do consultor e os resultados quantitativos. A seguir são apresentados os resultados qualitativos das categorias 'O início do mercado de consultoria na Argentina' e 'Desenvolvimento do mercado de consultoria'. Nesse sentido, o estudo, além de cobrir a lacuna sobre o tema, serve de base para a tomada de decisão e estimula discussões e pesquisas acadêmicas sobre o mercado de consultoria na Argentina.

Palavras-chave: Consultoria; concepção de mercado; desenvolvimento de mercado.

* Autor para correspondencia: ligiakob@gmail.com

1. Introducción

El sector de la consultoría juega un papel clave en el mundo empresarial y en diversos ámbitos de la sociedad, ofreciendo servicios especializados que aportan valor y favorecen el crecimiento empresarial sostenible.

Además de su importancia para los negocios corporativos, el mercado de la consultoría se considera uno de los más atractivos desde el punto de vista financiero. Los estudios revelan que en el año 2022 el mercado estaba valorado en más de 45 mil millones de dólares, siendo el segmento principal la estrategia y la gestión. Las previsiones indican que en 2030 estos ingresos podrían superar los US\$ 67 mil millones, haciéndolo aún más relevante profesionalmente (RESEARCH, 2023).

Sin embargo, a pesar de su magnitud, este sector aún que están escasamente estudiados en Argentina. Así, esta investigación pretende llenar ese vacío, analizando el perfil de los consultores/as y cómo se ha desarrollado y consolidado el mercado de consultoría en el país.

De esta forma, además de cubrir la vacante, el estudio pretende servir de base para la toma de decisiones y fomentar estudios y discusiones sobre el tema.

Este artículo forma parte de la investigación código FCE-IX/2022-007, titulada “La consultoría en Argentina. Estudio descriptivo sobre el perfil geográfico y demográfico del mercado de consultoría en Argentina (2022-2023)” perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas del Instituto de Investigación de la Universidad del Museo Social Argentino (UMSA).

2. Marco Teórico

2.1 *Que es consultoría*

La consultoría se puede conceptualizar como una actividad en la que un profesional o una empresa con conocimiento especializado y/o experiencia, brinda orientación, asesoramiento y asistencia a organizaciones o individuos para implementar cambios destinados a mejorar el desempeño, alcanzar metas o resolver problemas (KUBR, 1997).

La esencia de la consultoría implica la transferencia de conocimiento, experiencia y perspectivas externas para ayudar a los ejecutivos y profesionales a tomar decisiones (OLIVEIRA, 2019) y lograr los resultados deseados. Cabe señalar que este conocimiento engloba habilidades técnicas en un tema determinado y también habilidades personales que le permiten al consultor brindar un asesoramiento completo, apoyando y dando seguimiento a la ejecución de los proyectos (BLOCK, 2013)

En la misma línea, Berti (2011) argumenta que la importancia del asesoramiento puede verse reducida en comparación con otros aspectos del rol del consultor, como la construcción de conocimiento a partir de experiencias y el análisis de la situación junto con los clientes. Cohen (2019) completa afirmando que es a través del cuestionamiento que el consultor obtiene respuestas efectivas y que la interacción no debe basarse en respuestas prefabricadas.

Un punto importante en la consultoría es la independencia. El rol externo del consultor permite una asesoría imparcial y más objetiva, el hecho de que no sea parte del sistema jerárquico de la organización permite que la relación sea de sociedad y no de subordinación (SCHLEMENSON, 1998; WEISS, 2018). Así, el profesional consultor puede, dentro de sus límites de especialización (SCHLEMENSON, 1998), asistir a la empresa en los procesos de toma de decisiones, sin, sin embargo, tener control directo en la gestión Oliveira (2019).

Además de resolver problemas, los consultores también ayudan a evaluar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo (KUBR, 1997). Esto puede incluir la evaluación de nuevas estrategias comerciales, expansiones de mercado, oportunidades y tendencias (MAXIMIANO, 2000) u otros enfoques para mejorar la posición competitiva de la organización.

2.2 El mercado de consultoría

El mercado de la consultoría se formó inicialmente por personas con gran conocimiento, experiencia y autoridad, que daban consejos y expresaban orientación sobre temas y eventos específicos (BOND, 1999). En este sentido, es posible encontrar actividades similares a la consultoría realizadas por líderes de aldea, miembros del clero y cortes reales, es decir, por personas conocidas como sabias en la sociedad (GROCCO; GUTTMANN, 2005; KOBAL, 2022).

Sin embargo, la historia de la consultoría de negocios tal como la conocemos hoy está intrínsecamente ligada a las crecientes demandas de las empresas, influenciadas por los avances industriales globales. Las empresas comenzaron a buscar experiencia y una visión imparcial para lograr sus objetivos, mejorar estrategias, optimizar procesos, cumplir con las ventas y aumentar la rentabilidad (GROCCO; GUTTMANN, 2005). Por otro lado, estudios plantean el inicio de la consultoría en Estados Unidos e Inglaterra en el período comprendido entre 1850 y 1920 con el surgimiento de las primeras empresas consultoras, que luego se consolidarían como referentes en la actividad a través de fusiones y adquisiciones (PAULA; WOOD-JUNIOR, 2008; DONADONE, 2012).

En la misma línea, tenemos las notas de Oliveira (2019) que relatan el surgimiento en la década de 1980, del ingeniero norteamericano Henry Varnum, especializado en ferrocarriles con estudios enfocados en tres aspectos: organización, comunicación e información, incluyendo balances.

La demanda de asesoramiento financiero crece después de la Gran Depresión de la década de 1920 con la implementación de la Ley Bancaria Glass-Steagall en 1933, que restringe la capacidad de los bancos para participar activamente en reorganizaciones y actividades de asesoramiento. Esta nueva legislación generó un rápido aumento en la demanda de servicios de consultoría especializada en áreas como bancos, finanzas, administración, estrategia y organización. Este escenario impulsó el crecimiento del sector de la consultoría (PAULA; WOOD-JUNIOR, 2008; DONADONE, 2012).

A partir de la década de 1960, la consultoría se preocupó por el uso inteligente de los recursos, con un enfoque en el riesgo mínimo y la planificación a largo plazo, y en la década siguiente la orientación se volvió hacia el análisis de la competencia y las estrategias de mercado (CROCCO; GUTTMANN, 2017). La búsqueda de profesionales de la industria del tablero con conocimientos actualizados de estas técnicas y metodologías progresa mucho en este período, impulsada principalmente por el crecimiento de los parques industriales en todo el mundo (OLIVEIRA, 2019).

La adopción de herramientas de gestión influenciadas por los principios de la administración empresarial japonesa cobró protagonismo en la década de 1970. Estas fórmulas, a partir del reconocimiento de la expansión del mercado automovilístico japonés en los Estados Unidos, se convirtieron en un modelo a seguir por las empresas (DONADONE; SZNELWAR, 2004).

Las empresas comenzaron a enfocar sus esfuerzos en el cambio organizacional a partir de la década de 1990. La preocupación era actualizar herramientas, métodos y técnicas tendientes a llenar los vacíos de innovación que demandaba el mercado (CROCCO; GUTTMANN, 2017). Estas iniciativas a menudo resultan en una perspectiva de tendencias pasajeras, resucitando viejas prácticas bajo una nueva forma, con una difusión centrada en artículos en revistas de renombre, transformando a los autores en una especie de gurús (DONADONE; SZNELWAR, 2004).

Esta década también estuvo marcada por fusiones y adquisiciones entre firmas consultoras. Esta estrategia apuntaba a incorporar una nueva línea de servicios a su cartera o acceder a mercados en otros países, asegurando una rápida expansión (KUBR, 1997).

2.3 Tendencias del mercado global de consultoría

Un análisis de las últimas décadas revela una conexión intrínseca entre el avance de la industria de la consultoría y la evolución de la economía global. En épocas de crecimiento económico, las organizaciones experimentan incrementos en sus ingresos y presupuestos, dando cabida a una mayor inversión en servicios de consultoría. Por otro lado, en periodos de crisis financiera, las organizaciones tienden a restringir su gasto, sufriendo recortes presupuestarios que penalizan las inversiones en consultoría (CONSULTANCY, 2020).

Además de los aspectos económicos, el mercado de la consultoría está influenciado por otras fuerzas que diseñan escenarios posibles y probables, como las políticas y normas legales, las innovaciones tecnológicas y las condiciones demográficas y sociales (CROCCO; GUTTMANN, 2017). El análisis de estos factores junto con los financieros determina las estrategias adoptadas por los profesionales de la consultoría (KOTLER; LANE, 2013).

Los estudios demuestran que las principales estrategias de crecimiento de los participantes del mercado de servicios de consultoría de gestión incluyen la expansión de la cartera de productos, fusiones y adquisiciones, acuerdos, expansión geográfica y colaboraciones (RESEARCH, 2023).

Estas colaboraciones suponen un punto relevante para el sector. Cuando un consultor de empresas no puede ofrecer algún tipo de servicio con sus propios recursos, una colaboración bien estructurada con otros profesionales calificados y de confianza brinda la solución necesaria para satisfacer las necesidades del cliente (KUBR, 1997).

3. Metodología

Se trata de un estudio exploratorio-descriptivo de carácter cuanti-cualitativo. Esta investigación está de acuerdo con los supuestos, fue llevado a cabo en estricta conformidad con los Principios Éticos para Investigaciones Médicas en Seres Humanos, según lo adoptado por la 18ª Asamblea Médica Mundial celebrada en Helsinki, Finlandia, en junio de 1964.

El principal objetivo identificado para la investigación exploratoria descriptiva es que este método busca describir la naturaleza de un segmento demográfico sin centrarse en las razones por las cuales ocurre un determinado fenómeno. En otras palabras, este tipo de investigación busca describir el tema de investigación sin abarcar por qué sucede algo.

La investigación cuantitativa implica la recopilación y análisis de datos numéricos y se basa en métodos estadísticos y matemáticos para evaluar patrones, tendencias y relaciones entre variables. Lo cualitativo, a su vez, se centra en la comprensión e interpretación profunda de los significados (SAMPIERI *et al.*, 1997).

La combinación de dos enfoques cuanti y cuali permite dos puntos de vista diferentes, proporcionando una visión amplia de la situación del problema investigado. Flick (2004) destaca que la convergencia de métodos cuantitativos y cualitativos proporciona más credibilidad y legitimidad a resultados encontrados, evitando reduccionismos a una sola opción.

3.1 Muestra

La investigación se efectúa sobre el recorte muestral de personas que se desempeñen o hayan desempeñado en algún momento de sus trayectos profesionales como consultor o consultora en Argentina. Se trata de personas trabajadoras en cualquier modalidad de relación laboral, cuya cartera de clientes se circunscribe al territorio local, provincial, regional, nacional o internacional.

Como criterio de selección se determinó que se estudiarían consultoras vinculadas a la gestión empresarial, eliminando así las consultoras vinculadas a las áreas médica, educación, belleza y arte. Se incluyeron a todas las personas de

más de 18 años que se dediquen o hayan dedicado a la actividad de consultoría vinculada a la gestión empresarial en, para o desde Argentina, sin distinción de formación o antigüedad en el mercado de trabajo. Se excluyeron a quienes no cumplieran con estos criterios.

3.2 Instrumentos y procedimientos cuantitativos

Para la dimensión cuantitativa, se elaboró un cuestionario ad-hoc autoadministrable. Los ítems contenidos fueron elaborados a partir del rastreo bibliográfico y documental existente sobre la temática, las áreas de vacancia encontradas, y los objetivos que guían esta indagación exploratoria.

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue enviado por correo electrónico, sobre una selección representativa en base al total de consultores/as del Directorio de Expertos PyMES, a través de red social y por indicación de las propias personas participantes.

Para el envío por correo electrónico, el enlace de acceso al instrumento fue reenviado a 924 direcciones de correo electrónico, ya para la distribución a través de la red social se seleccionaron 53 consultores. La tasa de retorno de las respuestas fue del 11% (107 participantes). No es posible analizar la tasa de retorno por separado mediante el método de envío, ya que las respuestas se dieron de forma anónima.

3.3 Instrumentos y procedimientos cualitativos

Se utilizó la modalidad de muestra no probabilística denominada bola de nieve o snow-ball (DEWEs, 2013; VINUTO, 2014) que delimita la muestra durante el proceso mismo de investigación, partiendo de referentes del mercado que se desempeñen o hayan desempeñado en la consultoría, con mayor antigüedad en el mercado, mayor nivel de status por cartera de clientes nacionales e internacionales y mayor nivel de facturación.

A la fecha, se implementaron 14 entrevistas semiestructuradas individuales utilizando un guion previo que abordó la trayectoria académica y profesional del participante y su visión sobre la concepción y desarrollo del mercado de consultoría en Argentina.

Es de destacar que, aun presentando una dirección inicial, las entrevistas se desarrollaron de manera flexible, con diálogo natural y dinámico. Se realizaron de manera virtual a través de la plataforma Zoom con una duración promedio de 40 minutos y fueron almacenadas digitalmente. Las transcripciones se realizaron buscando preservar los aspectos coloquiales del discurso, asegurando la fidelidad y adherencia al discurso de cada participante.

3.4 Análisis de datos

Para el desarrollo de la investigación se utiliza el método mixto y la triangulación concurrente, en la que se recopilan datos cuantitativos y cualitativos al mismo tiempo, y luego se comparan los datos para observar convergencias, divergencias o combinaciones (CRESWELL *et al.*, 2007)

Los datos cuantitativos fueron analizados utilizando procedimientos estadísticos descriptivos. Se utilizó el software Excel (2016) a tal fin. Los cualitativos se abordaron mediante análisis de contenido (FLICK, 2007).

Después del análisis inicial de las entrevistas, se construyeron dominios temáticos y categóricos iniciales e intermedios, agrupando las respuestas por similitud de significados. Como categorías teóricas predefinidas, se utilizaron para ese segmento de la investigación, el inicio del mercado de consultoría y el desarrollo del mercado de consultoría en Argentina.

Las respuestas fueron codificadas, de modo tal de preservar la identidad de las personas participantes al exponer extractos literales de sus relatos.

4. Resultados

4.1 Caracterización de la muestra

Como ya se ha mencionado, la muestra de este estudio está compuesta por 107 participantes: el 75% se auto percibe de género masculino, el 24% se auto percibe de género femenino y una persona no consignó ninguna opción de respuesta para este ítem del cuestionario.

En relación con la edad, el promedio es de 51,46 años; mediana 50 años; min. = 31 y máx. 75. El 19% tiene entre 31 y 40 años, el 38% tiene entre 41 y 50 años, el 27% tiene entre 51 y 60 años y el 13% tiene entre 61 y 70 años y el 3% tiene más de 71 años.

En términos del nivel de estudio alcanzado, 4% presenta doctorado completo o en curso, 37% Maestría/MBA completo o en curso, 32% especialización completa o en curso, 25% Universitario completo o en curso y 2% secundario o terciario.

En relación con la trayectoria laboral (años totales en el mercado de trabajo), el 1% tiene una trayectoria laboral de hasta 5 años, el 6% tiene una trayectoria laboral de entre 6 y 10 años, el 9% tiene una trayectoria laboral de entre 10 y 15 años, el 16% tiene una trayectoria laboral de entre 10 y 15 años, el 68% tiene una trayectoria laboral de 20 años o más.

Con respecto al tiempo dedicado a consultoría, el 4% tiene una trayectoria como consultor hasta 1 año, el 27% tiene una trayectoria de entre 2 y 5 años, el 23% entre 6 y 10 años, el 19% entre 10 a 15 años, 12% entre 16 y 20 años y 15% con trayectoria de 20 años o más.

En cuanto a la antigüedad en la organización, el 6% tiene una antigüedad de hasta 1 año, el 31% entre 2 y 5 años, el 20% entre 6 y 10 años, el 15% entre 10 y 15 años, el 12% entre 16 y 20 años, y el 16% de más de 20 años.

En relación con el lugar de operación (región de Argentina), el 30% actúa en la Región Pampeana, el 5% en Cuyo, el 8% en NOA (Noroeste), el 3% en la Patagonia, el 9% en NEA (Noreste), el 28% en AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires) y el 17% en CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

4.2 Resultados cuantitativos

A continuación, se presentan los resultados cuantitativos referentes a las respuestas dadas por los 107 participantes las siguientes preguntas del cuestionario:

- ¿Cómo fue la concepción del mercado de consultoría en Argentina? Comente lo que conozca acerca de la historia de la concepción de la consultoría en Argentina;
- ¿Cómo se desarrolló el mercado de consultoría en Argentina? Comente lo que conozca acerca del desarrollo del mercado de consultoría en Argentina.

De la pregunta que abordaba el inicio de la consultoría en Argentina, se obtuvieron respuestas de 47 participantes (44%), 27 alegaron desconocer el tema (25%) y 33 personas optaron por no responder esa pregunta (31%).

Cuando se segmenta la muestra por edad de más de 50 años, la cantidad de participantes que respondieron la pregunta asciende al 55%. En consecuencia, presentan menores porcentajes quienes no conocen el tema (18%) y quienes no respondieron (27%).

Del mismo modo, se analizaron las respuestas a la pregunta por del desarrollo del mercado de consultoría en Argentina. Ésta fue respondida por 40 personas (37%), 26 declararon no conocer el tema y 41 personas no respondieron (38%).

Haciendo el mismo corte sólo para consultores mayores de 50 años, el 47% supo responder sobre el desarrollo de la consultoría en el país, el 18% desconoce el tema y el 35% optó por no responder esta pregunta.

4.3 Resultados Cualitativos

4.3.1 Categoría el inicio del mercado de consultoría en Argentina

A continuación, se presenta la categoría ‘El inicio del mercado de consultoría en Argentina’. Esta es una categoría predefinida y agrupa 3 áreas temáticas: Siempre existió; En los 90; y ‘Con la llegada de los Grandes’. Sin embargo, durante el análisis de las entrevistas se revelaron dos otros ejes: El primero se refiere a la fecha del surgimiento de la consultoría en el país, entre las décadas de 1950 y 1960; el otro, a ejemplo del resultado cuantitativo, se refiere al desconocimiento de los consultores sobre el inicio del mercado de consultoría en Argentina. Los análisis comienzan con este último eje:

El cuestionamiento sobre cómo surgió el mercado de la consultoría hace a una persona participante a reflexionar, analizar el origen del mercado a la luz de su realidad:

No tengo ni idea [...] Pero es una buena pregunta... En Córdoba hay un equipo de muy buenos consultores, que trabajaron con muchos proveedores de Renault, y sé que en los 80 hay un equipo de gente que sabe un montón, que hoy están los hijos, digamos, están medio jubilados trabajando part-time, pero de ahí para atrás no tengo otra referencia. CM10.

Siguiendo la línea de respuesta basada en la propia realidad, es decir, en sus memorias, este consultor afirma que el origen se sitúa en la década de 1970:

No entonces... entonces es que ... quizás en esa época del 70 lo que más recuerdo aplica. CM110

En otro entrevistado, la referencia temporal no parece importante, solo relata que cuando él empezó ya existía el mercado de la consultoría, y eso era suficiente:

De la primera no te puedo dar mucha referencia, yo cuando empecé ya había un mercado de consultoría. CM9

En secuencia, se aborda el eje temático ‘Siempre ha existido’. Este eje se basa en estudios que se destacan por la idea de que la consultoría surgió en los tiempos más remotos, con individuos actuando como guías ayudando a personas, empresas y gobiernos a realizar sus acciones de manera más eficiente y eficaz. Las labores de estos asesores aún no se llamaban consultorías (LAFFITTE, 2019); sin embargo, ya existía la esencia, el fundamento inicial de la consultoría como consejo y recomendación (WEISS, 2018; KOBAL, 2022).

Este punto es defendido por el siguiente consultor, quien afirma que la consultoría en Argentina existe desde que existe Argentina:

[...] para mí el mercado de consultoría comienza en el año 1824. Con el primer préstamo que pide la Argentina a la Baring Brothers que era una financiera inglesa, porque esa fue la condición que puso Londres para reconocer a las provincias unidas del río de la plata, el primer préstamo que pidió la Argentina [...] gasto en intermedio, nunca se usó para nada la plata; desapareció... Ahí empezaron los problemas de la Argentina... ¿Y por qué digo que la consultoría empezó en ese momento, con el primer préstamo que pidió la Argentina a la Baring Brothers? Porque para pedir un préstamo a una nación había que tener contadores, abogados... Los primeros consultores de la Argentina que trabajaron para ese desastroso préstamo que se pagó como en 100 años para reformar los puertos, para... (mueca) Nunca se hizo nada. Así nació la Argentina, y la consultoría [...] juntos. CM13.

En el mismo sentido, este participante manifiesta que la consultoría siempre ha existido, que es fruto del diálogo combinado con un objetivo de superación y mejora procedimental en una organización:

Mira, viendo hacia atrás, donde se haya iniciado, yo creo que la consultoría existió siempre, porque es parte de diálogo y la conversación [...] el diálogo y la conversación combinados con un objetivo de mejora de algún proceso, de algún caso en particular. No sé, podemos visualizar desde consejos de amigos hasta... No sé... Me parece que existió siempre. CM93.

Es importante recalcar que el consultor habla del concepto de consultoría al afirmar que siempre ha existido. Se observa en otra parte de la entrevista que, para él, el mercado de la consultoría en Argentina se configuró a partir de la década de 1950 con la necesidad de las empresas de ganar participación de mercado y ser más competitivas frente a un mercado global que se abría:

A ver, arbitrariamente y para tener un punto de vista que te contribuya a la construcción de lo que vos estas buscando [el origen del mercado de consultoría], te diría que después del año 50 porque, porque después del año 50, 60, las empresas hacían o producción o servicios. CM93.

Al mismo tiempo, con un análisis un poco más profundo, el consultor alude al surgimiento de la moda gerencial surgida en los años 70/80, señalando la influencia de las grandes consultoras norteamericanas en la formación de profesionales argentinos. Menciona que en Argentina ya existía la consultoría, sin embargo, fue en esas décadas cuando la consultoría mostró su mayor avance:

Y surgió, yo creo que básicamente entre los años 70 y 80, producto de todos los gurúes internacionales que de alguna forma pasaron por aquí. Pero eso fue una moda, una época que desapareció. Digamos, los gurúes, desde Peter Drucker, Michael Porter. Y surgió, yo creo que básicamente entre los años 70 y 80, producto de todos los gurúes internacionales que de alguna forma pasaron por aquí. Pero eso fue una moda, una época que desapareció. Digamos, los gurúes desde Peter Drucker, Michael Porter. Digamos que para mí rompieron el mercado entre los años 70 y 80. Bueno, seguramente antes de eso también había algo de consultoría. Pero, para mí, lo más fuerte, lo más importante fue la llegada de referentes internacionales de distinta manera. Algunos viajaron, otros por libros, videos, o... En ese momento no había videoconferencias. Pero, para mí, ese fue como el boom de la consultoría en Argentina. La gente pagaba valores importantes, bueno, desde el mercado de libros, desde las exposiciones donde la gente iba a visitar, a una charla. Y el mundo yo creo que todavía dudaba de ciertas cosas. CM111

Esta charla presenta la forma en que se difundió el conocimiento de la consultoría, ya sea a través de libros, videos o estudios realizados en el exterior por los consultores. Un dato importante es que el conocimiento se compartió en conferencias, exposiciones o en conversaciones entre pares.

Para otro participante, la consultoría comenzó a ser relevante en la década de 1970 con el surgimiento de nombres importantes en la consultoría argentina y el nacimiento de grandes empresas. Sin embargo, para él, fue en los años 90 cuando realmente se formó el mercado de la consultoría:

Yo, o sea, el mercado de la consultoría se arma de cada noventa. De la consultoría, no del trabajo de psicólogos, más en instituciones, ¿sí? El trabajo en instituciones, uno se tiene que ir a Pichon Rivière, se tiene que ir a Blejmar, se tiene que ir a toda esa época, muy bien, tenemos la década de los setenta, ¿sí? Pero se trabajaba de una perspectiva institucional, ¿sí? Entonces, ese trabajo ya, por supuesto, desde la década de los setenta está muy presente. Los grandes institucionalistas que nosotros hemos tenido. Ahora, el mercado en sí de la consultoría se empieza a armar en la década de los noventa, ¿sí? Yo antes les mencioné a algunas de las personas que fueron actores en Buenos Aires, importantes. Eso, en cuanto a cuándo se empieza a armar en la experiencia que yo tengo, ¿no? CM112

En la misma línea, los participantes a continuación también ven la década de 1990 como aquella en la que surge el mercado de consultoría en Argentina:

Bueno, eso surgió ya, estoy hablando de más de 25 años (1990). CM109.

Claro, me parece que sí, me parece que sí, cuando AFIP [Administración Federal de Ingresos Públicos] se pone más ordenada, digamos, en el cumplimiento de emisión de facturas, de tipos de facturas, de este tipo de cosas, y sí, alrededor de los 90 lo utilizaría yo. CF39.

La consultoría acá en la Argentina siempre estuvo para grandes corporaciones, para grandes industrias, al punto tal de que yo, por ejemplo, hice mi primer perfeccionamiento en recursos humanos en el año 1991, que fue el auge donde empezaron la administración de recursos humanos y lo hice en Price Waterhouse. CM63.

La apertura de Argentina a los mercados externos se cita como responsable de la modernización de la consultoría en la década de 1990. Un participante señala que el mercado de la consultoría deja de utilizar sólo su verdad particular y comienza a observar innovaciones en los mercados externos:

En los 90... Y en los 90 se abre, dejamos de mirarnos en ombligo... Creo que hay que reconocer que hubo un salto a la modernidad en los años 90. CM60.

La importancia del movimiento TQM (*Total Quality Management*) y la implementación de las normas ISO 9000 se puede apreciar en el discurso de los participantes, surgido en Estados Unidos en la década de 1990 para el crecimiento del mercado argentino de consultoría:

Después las empresas se fueron dando cuenta que la ISO 9000 (Años 90) te daba nada más que un pedacito de lo que vos necesitabas. Y realmente empezamos a tener mucha demanda, pero del tema ambiental, seguridad y salud, que son las normas internacionales que trabajan sobre eso. CM107.

Para este participante, la implementación de la ISO 9000 fue un factor decisivo para el mercado; sin embargo, a su juicio, la evolución del mercado se dio años después, recién en la década del 2000:

Bueno, yo diría que la consultoría, por lo que conocía antes de este tema de calidad, eran todas personas que de alguna manera conocían los empresarios. La parte del año 2000-2002 empezó a hablarse mucho sobre el tema de calidad, más que ahora, y con mucho desconocimiento, lo que hacía que el empresario tuviera una mayor predisposición a hacer algo que le parecía, sabía que era bueno, le parecía que no conocía, y que de esa manera tenía una mayor predisposición. CM105.

El amplio uso de la tecnología informática en términos económicos y comerciales trajo consigo una nueva industria de consultoría, las llamados *Big Four* (DONADONE; SZNELWAR, 2004). La influencia en el mercado argentino provocada por la implantación de estas empresas extranjeras se destaca en el discurso de los integrantes:

Hubo un cambio importantísimo en el negocio, debido a las fusiones, desapariciones y cambios de necesidades de mercado. El mercado conoce a las consultoras por las especializaciones de cada una. El negocio está muy focalizado en el *Big Four*. CM108.
Están instaladas las casas centrales [las *Big Four*] en Estados Unidos. Entonces tienen otra forma de pensar. CM107.

4.3.2 Categoría desarrollo de mercado de consultoría

El análisis de los discursos de la categoría 'desarrollo de mercado de consultoría' presentó un panorama múltiple respecto al desarrollo de la consultoría en Argentina. Para unos, el futuro de este mercado se ve positivo, para otros, el horizonte es temerario.

El estudio de estos discursos se realizó en cuatro subcategorías temáticas básicas: intervención del Estado (variación económica en el país), la instalación de nuevas empresas, el desarrollo de la estructura empresarial local y el desarrollo del conocimiento en administración en Argentina. Durante el análisis surgieron dos nuevos temas: la necesidad de certificación y el surgimiento de nuevas tecnologías.

El primer eje analizado trata de la influencia estatal y su influencia en el desarrollo del mercado de consultoría. Como intervención estatal se entiende la influencia que el gobierno tiene sobre el mercado, principalmente en la economía, través de inversiones públicas y empresas estatales, políticas fiscales, monetarias e industriales (ANTUNES, 2015).

Para estos consultores, la contracción de la economía es responsable del descenso de la actividad industrial, reduciendo la oferta de empleo en el sector:

Que se ha achicado como se ha achicado la economía del país... Ahora hay mucho menos trabajo, pero es entendible porque hay menos actividad industrial... Yo diría que a comienzo de año hubo lo que parecía un reflote de proyectos, pero no se materializó. Entonces yo pienso que de acá a fin de año tampoco se va a materializar. Probablemente la expectativa del nuevo gobierno se reflote de esos proyectos y ahí veremos qué pasa. CM60

Sí, está claro, bueno, el tema de la consultoría en principio es un tema que tiene que ver con la performance económica... Por un lado entonces cuanto mejor porque... porque es un tema de valor agregado: mejor performance económica, hay más actividad de consultoría. CM110.

Esta consultora advierte que el problema económico del país, la falta de desarrollo y la baja producción se deben a factores externos a las empresas (OLIVEIRA, 2019):

Yo creo que el desarrollo va un poco por eso y, bueno, está bastante achatado en los últimos años de Argentina, venga del pasado en todo el mundo, me imagino, pero acá en especial los últimos cuatro años, cada vez no producimos más y no producimos menos. Y por problemas externos a la empresa. CM105.

En el mismo sentido, estos discursos muestran que el crecimiento del mercado de la consultoría es consecuencia del desarrollo comercial. Si crece la economía, crece la consultoría y lo contrario también es cierto.

Pues la consultoría crece y se reduce según la situación económica de los países. En realidad, la consultoría es una consecuencia del desarrollo comercial de los países. Hay más consultoría cuando hay más intercambio comercial, cuando hay más negocios, cuando crece la industria; y cuando la industria cae, hay menos consultoría... Crecen y bajan según crece y baja la economía. CM13

No es un mercado en desarrollo. Porque tampoco lo es la otra parte, que es la parte empresarial. CM107

Para este consultor, algunos sectores, como el tecnológico, aprovechan oportunidades en otros países, gracias al teletrabajo. Sin embargo, los profesionales de la consultoría en Argentina no se benefician de esta ventaja:

En el mundo, en Argentina. En Argentina lo veo muy complicado, porque el país es complicado. Entonces, como la realidad es que es un mercado que tiene dificultad para salir del país... El mercado de la consultoría, el mercado de la tecnología, no. En el mercado tecnológico hay mucha gente que hoy se gana la vida prestando servicios a empresas en Estados Unidos, en otros países, ganando en dólares, pero viviendo en Argentina. El mercado de consultoría es mucho más difícil de salir de Argentina. Y como la perspectiva económica de Argentina es negativa, digamos, no debería decir, pero la realidad es que creo que es negativa. Creo que las perspectivas para el mercado de consultoría en Argentina son negativas. Esta es la realidad. CM111.

Resulta que el impacto provocado por la pandemia del COVID 19 es uno de los factores que afectó la actividad comercial, principalmente en la industria, generando desempleo:

Creo que lo está viviendo todo. En Argentina creo que fue más profundo porque paré... un parón muy grande en cuanto a la parte industrial por el COVID, exageradamente, y eso fue parar cosas. CM105

Yo creo que aquí, como sigue la variación económica, ¿no?, y cuando se puede lograr algún tipo de mejora económica, la búsqueda de colaboradores crece y se deprime en contextos como la pandemia, porque realmente ha habido mucho, mucho de gente que se quedó sin trabajo, ¿sí? CF39.

La irregularidad en las políticas públicas y la situación económica argentina son presentadas como causantes de dolor por este profesional, en el que la desvalorización del individuo por parte del Estado afecta el aparato psíquico, provocando sufrimiento (DEJOURS, 1994):

[...] pero hay un ámbito que hoy no está llegando y nos duele, me duele mucho, que es el ámbito de la política pública. En la política pública hay un desfasaje entre lo que lo que son las experiencias existentes y la praxis de lo que se aplica muy, muy grande, tan grande que estamos en una situación que verdaderamente, como país, no la merecemos porque tenemos en la suma de potencialidades conjuntas. CM93

A juicio de este encuestado, a pesar de las negativas perspectivas económicas del país, no solo el consultor, sino el profesional argentino en general, logra sortear obstáculos individualmente.

Los consultores argentinos son muy buenos... Son muy buenos individualmente. El argentino, en general, es muy bueno individualmente. CM111

La dependencia del mercado argentino de los incentivos y subsidios para dinamizar la economía es mencionada por un participante, en línea con los pensamientos de Hayek (Peringer, 2018), quien sostiene que una economía con excesiva intervención del gobierno conduce a un debilitamiento, una pérdida de eficiencia económica:

La mayor parte de las empresas, lamentablemente lo digo, hablo del universo que yo conozco, si no tienen financiamiento del Estado, no lo hacen. No es empresa eso, entonces. CM9.

La idea de que solo una expectativa positiva en relación a la economía puede traer tranquilidad a los inversores es defendida por este consultor. Para él, solo los más atrevidos prueban suerte en un mercado tan turbulento:

Bueno, por supuesto, que se incremente el mercado; pero para que se incremente el mercado tiene que haber o inversiones o expectativas de inversión y en este momento estamos en una tensa calma. Entonces, no hay panorama, parecería. Algunos muy atrevidos invierten, pero no son muchos y, por lo general, se juegan. CM60.

Otro profesional cita el carácter adaptable del sector de la consultoría, la capacidad de evolucionar y ajustarse a los cambios impuestos por el entorno y las demandas de los clientes (Kubr, 1997). Haciendo una analogía con la carrera de relevos, señala la necesidad de superar los problemas que genera la inestabilidad económica:

Y tiene una capacidad de adaptación enorme. debido a tener que adaptarse a las dificultades del país. O sea, como el país es como una carrera de postas que uno tiene que saltar todas las vallas y acertar todos los problemas. CM111.

El análisis del eje desarrollo empresarial, trata de la relación del aumento en el número de empresas con a una mayor demanda de servicios de consultoría (KOBAL, 2022). Eso ocurre a medida que las empresas buscan mejorar sus operaciones, estrategias comerciales, gestión de riesgos y eficiencia (KUBR, 1997).

Un aspecto importante respecto al desarrollo del sector que se encuentra en los discursos está vinculado al crecimiento del sector de las pequeñas consultorías, con bajos costos. Estas empresas son más competitivas en el mercado:

¿El desarrollo? Acá se ha desanudado mucho en la micro consultoría. Hay pocas empresas grandes de consultoría. Así que seguían a lo que me dije yo. Hay pocas empresas. Yo creo que tiene que ver con lo que me pasó que tratamos de armar una empresa importante, pero bueno, los costos no dan. O sea, los costos fijos en consultoría son un problema. CM107
Esto ha hecho que surjan muchos emprendimientos o mini emprendimientos. CF39

La tercerización es mencionada como un factor de crecimiento en el mercado de la consultoría, especialmente cuando el problema es de carácter estrictamente técnico (BLOCK, 2013). Las empresas que buscan ser más ágiles y competitivas tienden a subcontratar algunos sectores, enfocándose solo en el *core business*:

Entonces, ahora, el mercado de consultoría fue creciendo... Por otro lado... hay un mercado de consultoría que fue creciendo mucho. Las organizaciones tendieron a concentrados en know how básico y tercerizar lo demás. CM110

Siguiendo el mismo razonamiento, esta persona afirma que la tercerización es una necesidad económica para las empresas. Con la reducción del número de empleados, tienden a contratar más servicios de consultoría para solucionar sus necesidades de gestión:

Mira, yo creo que la consultoría se va a extender cada vez más. Me parece que la empresa, por cuestiones, yo creo que es por cuestiones económicas, elige tener menos personal en ciertas áreas, por ejemplo, en el área de recursos humanos, ¿sí? Por ejemplo, en el área de recursos humanos. Entonces, creo que, en lugar de tener tres liquidadores de sueldo, va a tener dos y uno que colabore mensualmente solamente en la época de liquidación, por ejemplo, ¿sí? Porque le va a convenir, porque el costo va a ser menor, porque la implicancia legal va a ser menor. Entonces, yo creo que cada vez más empresas van a empezar a tomar estos servicios de consultoría. CF39.

Un área de la consultoría que crece en el camino de la tercerización identificada en el análisis del discurso es la de las certificaciones empresariales. En el pasado, los responsables de los trámites eran empleados de las empresas y, actualmente, son subcontratados (CROCCO; GUTTMANN, 2017):

De hecho, un rubro que es parecido a la consultoría, las certificadoras, como Muro Berita, te digo las que vos conoces, hoy la mayoría de la gente que tiene es subcontratada. Antes eran todas personas propias. CM107.

En el mismo sentido, otro entrevistado refiere que en el exterior hay muchas certificaciones que aún no están implementadas en Argentina y que, según él, es un camino próspero a seguir:

Y un poco pensándolo para adelante, yo estoy apostando con el trabajo del ATG, me parece que lo de la certificación es un agregado de valor, es muy interesante. Estuve en Japón y vi un poquito ese mundo, y allá tienen una organización certificada, allá es mucho más complejo de lo que es acá, la variedad es mucho más alta, y me parece que deberíamos ir para ese lado. CM10

La dificultad de predecir el futuro del segmento es señalada por uno de los encuestados: “Te pido que tengas una bola de cristal” (CF4). Para él, las empresas, especialmente las PyMES, necesitan una mirada externa a sus problemas y que cada consultora debe diversificarse y buscar nuevos mercados para sobrevivir:

Pero lo que sí sé seguro es que más de una vez las personas necesitan la mirada, si las personas, las organizaciones, las PyMES que son, digamos un matado fuerte para estas cosas, lo que sienten es que están metidos dentro de la escena, como en un partido de fútbol, juegan un partido. Entonces, en la mirada del de afuera, lo que ayuda es a ver cosas que ellos necesitan. Eso es un poco... Entonces, creo que va a depender de cada consultor. Yo no me atrevería... Hoy parecería una cosa, esa, si van a desaparecer, van a aparecer a menos, yo no lo puedo decir, porque posiblemente haya diversidad según lo que se haya sembrado. Sí sé que el camino de los nuevos sobre todo no es fácil para subsistir, es decir, nosotros, creo que una cosa que nos ha ayudado mucho en estos 30 años a sobrevivir y a crecer es la diversidad de mercado que atendemos. CF4

Sin embargo, la preocupación por la capacidad de las pequeñas empresas para contratar consultores se encuentra en algunos relatos. Y no se trata solo de capacidad financiera, el análisis también apunta a problemas en la estructura organizacional y falta de capacitación. Estos problemas dificultan la realización de consultorías dirigidas a pequeños empresarios:

Problemas típicos de una PyME, porque no tienen recursos, no hay gente para entrenar, no hay tiempo para muchas cosas. Eso es lo que tuve que abordar, por ejemplo, en una gran empresa, está todo armado, un operario no entra a la línea si no está capacitado, seis meses fuera de línea, lo entrenan, lo capacitan, sabe todo, cómo hacer su trabajo, quién es su jefe, quién es el líder, el sublíder, cómo manejarse. Nuestras PyMES no tienen eso, entonces se hace mucho más complejo, y como le digo, vamos por un tema y resulta que el problema está en otro lado. CM9

Con un punto de vista contrario a quienes ven un camino dirigido a las pequeñas y medianas organizaciones, un participante afirma que, debido a los problemas para mantenerse por las crisis financieras, las grandes consultoras serán las que mantendrán el mercado:

Y también de las propias empresas hay una cultura de consultoría ya muy consolidada. Hubo en los últimos años una, pues se puede decir, una cierta polarización, donde por una de las grandes compañías de consultoría están posicionando y manteniendo el mercado, incluso ampliando y en el contexto de los últimos años actuales, los pequeños, medianos, han tenido muchos problemas de sobrevivencia. CM13.

Los encuestados también informan de un cambio en el entorno empresarial con las nuevas generaciones asumiendo el liderazgo de las empresas. Las personas más jóvenes reconocen que los consultores aportan conocimientos y experiencia específicos que amplían la capacidad de los gerentes para tomar decisiones.

Porque hay un cambio. El cambio del profesional cambia en función de cómo cambia el medio ambiente. Y el medio ambiente ha cambiado, ¿sí? [...] Y cambios objetivos fuertes en las nuevas generaciones [...] en este momento tenemos toda una nueva generación de gente joven, gente de la edad de ustedes y más chicos todavía, que están empezando a hacerse cargo de empresas, ¿sí? Esas personas tienen absolutamente clara la cuestión de la demanda de la asesoría, la tienen totalmente claro. CM112.

Sin embargo, demuestra que muchos de esta generación buscan inmediatez, soluciones rápidas a los problemas empresariales. Esto abre la puerta a profesionales oportunistas y poco éticos que venden soluciones ‘mágicas’:

Pero desde una perspectiva muy distinta, ¿sí? Hay una perspectiva más, es como que se dividiera en dos, como si fueran dos grandes líneas. Una absolutamente utilitaria. Llame ya, hágalo ya, mañana lo quiero resuelto, ¿sí? Cosa que, por supuesto, eso no es factible, no es factible, pero bueno, hay mucha gente y por eso hay muchas chantas dando vueltas y hay muchos chantas que tienen muchísimo trabajo, ¿sí? Porque, bueno, hoy hay gente que necesita la promesa de que le van a solucionar las necesidades. Esa es una línea, ¿sí? CM112.

El análisis de los discursos apunta que las nuevas tendencias en administración generan una creciente búsqueda de consultores empresariales, ya sea por la necesidad de los empresarios de mantenerse al día con las mejores prácticas de gestión o simplemente por curiosidad:

[...] también es cierto que estas tendencias nuevas, que en algún momento era la administración por objetivos, en otro momento estuvo como muy de moda la gestión por competencias, ahora está muy de moda el coaching organizacional, la PNL, este tipo de tendencias, el mindfulness. Creo que esto también favorece a que las empresas busquen, por curiosidad o porque es novedad o porque creen que es la mejor manera de colaborar en la gestión, que busquen este tipo de asesoramiento, ¿sí? CF39

Las empresas a menudo buscan este conocimiento en organizaciones y universidades, especialmente en temas de gestión más populares que atraen la atención de los empresarios:

Lo que se está viendo ahora es que, en general, las empresas se apoyan en organizaciones grandes, organizaciones que generalmente son privadas, y muchas veces en referencias de universitarios, donde por lo que se habla con alguna universidad, se busca de entender que es el apoyo que se le puede dar como consultoría. CM105.

Un consultor expresa su preocupación por este desperdicio de conocimiento generado en las universidades y por la baja calidad de algunos cursos ofrecidos:

[...] porque estás en las universidades, y en las universidades también entonces lo que sucede que va tirando este colchón de cultura que va invadiendo las universidades. Bueno, yo he pasado por varias universidades, viendo carreras que terminé o quedaron inconclusas, y verdaderamente veo el deterioro de la calidad en los nombramientos, con otros criterios, que debería de ser... Y, bueno, ya casi te diría que los concursos para hacer o ascender también están afectados, así que me parece que por ahí viene un poco. CM93.

Este otro entrevistado afirma que este conocimiento es transmitido por consultores que también forman parte del mundo académico:

Sí, en realidad, la respuesta debería ser: no sé, digamos. Lo que yo tengo visto estas últimas décadas, desde que estoy trabajando, es docentes universitarios que en paralelo hacen tareas de consultoría. CM10

A pesar de las diversas inquietudes que afectan al mercado de la consultoría, es posible encontrar en los discursos posiciones optimistas en relación al sector. La falta de conocimiento en gestión por parte de la comunidad empresarial es un ejemplo de oportunidad para los participantes no solo de Argentina, sino de toda América Latina:

Creo que Argentina es un mercado muy prometedor para la consultoría, pero una consultoría de valor, que, de valor, que adueñe valor. Entonces creo que hay gente de mucha, no solo experiencia, sino también mucha inteligencia que puede dar. Y ahí es donde vamos a futuro. Yo creo que el futuro de la consultoría va por... Primero, que hay campo, no solo en Argentina, creo que en toda América Latina. Hay muchísimo campo, y lo digo porque hay conceptos básicos que los empresarios no saben. Hay conceptos básicos que los consultores no saben. CM9

En este caso, la consultoría se presenta como una profesión del futuro, que difícilmente será reemplazada por una máquina, ya que el factor humano como la comprensión contextual, las relaciones interpersonales y la sensibilidad no serán suplantados por la tecnología:

Yo siempre digo que cuando vemos las profesiones del futuro, si usted pone ahora en Google cuáles son las profesiones del futuro, va a ver que es agua, energía, medio ambiente, cuidado de personas, ecología, turismo y administración. O sea, todo lo que son servicios personalizados son lo que es el futuro. ¿Qué quiero decir con esto? Que nuestra profesión no puede ser tan fácilmente suplantada. ¿Por qué? Porque ahí es donde entra, como yo le dije, la cultura organizacional, la psicología, la sociología, el entendimiento y saber trabajar en equipo, entender a los recursos humanos, saber que detrás de un algoritmo, de una computadora, muchas veces el algoritmo puede estar equivocado. Por eso es que nosotros, yo particularmente, creo que a futuro y aún dentro de 300 años, siempre va a ser alguien, siempre va a ser necesario alguien que sepa coordinar de qué es lo que se quiere hacer, cómo se quiere hacer, con quién lo vamos a hacer y controlar que eso se haga. Y eso administramos CM63.

La combinación de habilidades humanas y tecnología puede ser una herramienta poderosa para brindar soluciones más integrales y efectivas, creando más trabajo para los consultores:

[...] segundo, con nuevas formas de trabajo, que van a ir evolucionando. Entonces, digamos, cada vez más gente va a tener más de un trabajo, va a tener dedicación. CM110.

En alusión a la máxima atribuida a la Ley de Say, “la oferta crea su propia demanda” (ARAÚJO, 2020), la consultora entrevistada explica que el cliente tiene necesidades, pero muchas veces no las reconoce. Corresponde al consultor incentivar el consumo de servicios de consultoría, ofreciendo productos que se ajusten a las necesidades en la gestión empresarial:

Claramente, este mercado tiene que tener una afectación y un liderazgo desde la oferta no desde la demanda. La demanda tiene necesidades, pero a veces no es consciente. Este es un mercado imperfecto, porque la oferta genera su propia demanda; yo te decía: la estabilidad que había desarrollado desde el cual cuando me quedaba sin clientes yo generaba la necesidad porque, porque como lo dice la economía, las necesidades son infinitas, las demandas son infinitas; entonces, desde la consultoría, hay un mercado infinito ahora desde la oferta. CM93

5. Discusiones y conclusiones

5.1 Surgimiento del mercado de consultoría en Argentina

Existe un bajo entendimiento de los encuestados sobre el origen y desarrollo del sector en Argentina. Entre los mayores, es posible identificar un conocimiento superior sobre el tema, aunque empírico. Este problema muchas veces se debe a la falta de investigaciones y publicaciones en este sector, especialmente textos con valor académico (DONADONE, 2012a; KOBAL, 2022; CEBEY *et al.*, 2023).

Sin embargo, durante las entrevistas, los participantes brindaron una variedad de información sobre la industria de la consultoría de suma importancia basada en sus experiencias profesionales, académicas y de vida.

Respecto a los inicios del mercado de la consultoría en Argentina, para algunos participantes la consultoría “siempre ha existido”, surge de la necesidad de gestionar mejor las empresas y de la posibilidad de los más sabios de transferir conocimiento a los menos experimentados. Un resultado similar se encuentra en el estudio de Luci (2012) en el que la profesión de consultor siempre ha existido y tiene sus orígenes entre los antiguos y ancianos y es avalada por teóricos (CROCCO; GUTTMANN, 2017).

Se verifica que, con el crecimiento del mercado empresarial argentino a partir de 1950, crece la búsqueda de mejoras tanto en la producción como en los servicios, apuntando a diferenciarse de la competencia. Comienza así una demanda de profesionales especializados en gestión. El testimonio de los consultores está en línea con la acción en esa época de los organismos internacionales de financiación, que impulsaron la organización industrial, generando una gran demanda de empresas consultoras (CEPAL, 1983).

La llegada de las grandes consultoras internacionales, la profesionalización del sector y la fiebre de los gurús de la gestión a partir de la década de 1970 propiciaron un gran crecimiento del número de consultorías en Argentina.

Para la mayoría de los consultores, fue en la década de 1990 cuando el mercado de consultoría tomó forma en Argentina, volviéndose dinámico y profesional, buscando innovaciones en los mercados externos. Esta realidad coincide con

la apertura del mercado argentino, las fusiones y adquisiciones de grandes empresas. Este hecho es corroborado en estudios de Luci (2012) quien afirma que recién a partir de la década de 1990 la consultoría gerencial comienza a cobrar importancia, brindando un nuevo campo de acción en la Argentina.

5.2 Desarrollo de consultoría en Argentina

En los discursos se evidencia la influencia que tiene la economía en el desarrollo del mercado de consultoría en Argentina. Para los encuestados, en períodos positivos de la economía, las empresas están más dispuestas a invertir en mejoras, ampliaciones y nuevos proyectos, generando un aumento en la demanda de consultores. Cuando ocurre lo contrario, a pesar de la necesidad de buscar asesoría para optimizar las operaciones, los empresarios reducen costos, evitando inversiones en servicios de asesoría.

Un punto relacionado son las influencias gubernamentales. Las normas y regulaciones, la estabilidad política y social, y las políticas fiscales y financieras son citados por los consultores para garantizar un entorno propicio para el desarrollo económico (KOBAL, 2022). Se puede decir así que existe una relación muy significativa entre el desarrollo económico y el Estado, pues son los gobernantes quienes administran las reglas económicas y, por tanto, actúan eficazmente en las condiciones para el desarrollo organizacional (LUCI, 2012; AGGIO *et al.*, 2014).

La observación demuestra la importancia de la búsqueda del conocimiento como factor de demanda de servicios de consultoría. Este conocimiento es generado por el propio consultor, por la transferencia de experiencia especializada y por universidades y organizaciones. Sin embargo, el conocimiento empresarial generado en las universidades no siempre es utilizado de forma eficaz por las empresas. Esto se puede atribuir a varios factores y desafíos complejos que dificultan la transferencia exitosa de conocimiento de la academia al mundo empresarial (DINIZ *et al.*, 2018).

Incluso, debido a la experiencia de los profesores, es común que actúen como consultores, aprovechando el estatus que les otorga la universidad. El reconocimiento que tienen los profesionales universitarios en su área favorece el trabajo como consultor (DINIZ *et al.*, 2018).

En relación al futuro del mercado, se destacan las perspectivas de acción con las PyMES, debido a la necesidad de los pequeños empresarios de apoyar la mejora de la productividad. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, si bien estas empresas tienen menor capacidad de negocios, es menos probable que demanden servicios de consultoría (AGGIO *et al.*, 2014).

Puntos importantes reportados por consultores para el futuro del sector toman en cuenta certificaciones y *outsourcing*. El primero está relacionado con la obligación de contratar especialistas para adaptar sus negocios a la legislación. La segunda, se deriva de la necesidad de orientación especializada o en actividades que no forman parte de la competencia básica. Es más eficiente comprarlos en el mercado que generarlos dentro de la empresa (LUCI, 2012).

Finalmente, un movimiento de mercado de suma importancia reportado en las entrevistas está vinculado a cambios en el perfil gerencial de las organizaciones. Las nuevas generaciones están tomando el timón de los negocios con una mirada más abierta y representan cambios no solo en las empresas, sino también en relación a las funciones y perfil del profesional de la consultoría (BELVEDERE, 2017).

Cabe señalar que este artículo es parte integral del proyecto de investigación “Consultoría en Argentina. Estudio descriptivo sobre el perfil geográfico y demográfico del mercado de consultoría en Argentina” vinculado a la Facultad de Ciencias Económicas y con sede en el Instituto de Investigaciones de la Universidad del Museo Argentina Social (UMSA).

Agradecimientos

Al Instituto de Investigación de la UMSA, que acredita y financia este proyecto de investigación por la Facultad de Ciencias Económicas. A quienes participaron de esta investigación compartiendo sus experiencias y opiniones.

Referencias

ANTUNES, F. D. S. A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO ESTADO NA ATIVIDADE ECONÔMICA. **A Economia em Revista - AERE**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 15, 2015.

ARAÚJO, A. C. Desenlace da crise econômica: o Princípio da Demanda Efetiva em Kalecki e Keynes. **Universidade Federal de Alfenas**, [s. l.], 26 maio 2020. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/portal/2020/05/26/desenlace-da-crise-economica-o-principio-da-demanda-efetiva-em-kalecki-e-keynes/#:~:text=A%20m%C3%A1xima%20atribu%C3%ADda%20%C3%A0%20Lei>. Acesso em: 16 ago. 2023.

BELVEDERE, C. D. **La construcción de la identidad profesional de los consultores organizacionales de Argentina**. 2017. Tesis maestría Uni verdidad de San Andres, 2017.

BERTI, Anélio. **Manual práctico de consultoría: diagnóstico e análise empresarial**. Curitiba: Juruá, 2011-.

BLOCK, P. **Consultoria Infalível: Um guia prático, inspirador e estratégico**. [S. l.]: M.Books do Brasil Editora LTDA., 2013-.

BOND, W. J. **Voo Solo. Criando E Conduzindo Uma Empresa De Consultoria**. 1. ed. São Paulo: Nobel, 1999-.

CEBEY, M. C. *et al.* La consultoría en Argentina. Estudio descriptivo sobre el perfil geográfico y demográfico del mercado de consultoría en Argentina (2022-2023). **16º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo “Nuevos y viejos desafíos para los trabajadores en América Latina. Escenario regional, reformas laborales y conflictos”**, [s. l.], 2023.

COHEN, W. A. **Peter Drucker: Melhores práticas**. 1. ed. [S. l.]: Autêntica Business, 2019-.

COMISSION ECONOMICA PARA AMÉRICA LATINA [CEPAL]. Servicios de consultoría en la Argentina: la oferta local y la experiencia exportadora; versión preliminar. **repositorio.cepal.org**, [s. l.], ano 1, 1983. Disponível em: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/28496?show=full>. Acesso em: 18 jul. 2022.

CONSULTANCY.UK. Market size of the global consulting industry in 2020? **www.consultancy.uk**, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://www.consultancy.uk/news/24659/market-size-of-the-global-consulting-industry-in-2020>. Acesso em: 12 jan. 2021.

CRESWELL, J. W. *et al.* **7 An Expanded Typology for Classifying Mixed Methods Research Into Designs**. Califônia: Sage publications, 2007-. p. 209–240 *E-book*. Disponível em: https://us.corwin.com/sites/default/files/upm-binaries/19291_Chapter_7.pdf. Acesso em: 2007.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017-.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. 5. ed. [S. l.]: Cortez Editora, 1994-.

DEWES, J. O. **Amostragem em Bola de Neve e Respondent-Driven Sampling: uma descrição dos métodos**. 2013. Tese Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Matemática. Departamento de Estatística, 2013. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/93246/000915046.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

DINIZ, D. M.; CRUZ, M. de A.; CORREA, V. S. Fatores críticos da transferência de conhecimento entre universidade e empresa (U-E). **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, [s. l.], v. 24, p. 230–252, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/5wXK76vZCjTxynd8wr9bDqw/>. Acesso em: 16 ago. 2023.

DONADONE, J. C. Cartografia do espaço de consultoria brasileiro e as formas de recontextualização e internacionalização dos intercâmbios e conteúdos gerenciais. **REDD – Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, [s. l.], v. 4, n. 2, 2012. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/redd/article/view/5184>. Acesso em: 4 fev. 2022.

DONADONE, J. C.; SZNELWAR, L. I. Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. **Production**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 58–69, 2004. Disponível em: Acesso em: 1 mar. 2023.

FLICK, U. **Introducción a la investigación cualitativa**. 2. ed. Madrid: Ediciones Morata, 2007-.

KOBAL, L. B. CONSULTORIA EMPRESARIAL NO BRASIL: estudo descritivo sobre o perfil geodemográfico das empresas de consultoria. *Scientia Generalis*, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 67–82, 2023. Disponível em: <http://scientiageneralis.com.br/index.php/SG/article/view/490>. Acesso em: 2 set. 2023.

KOTLER, P.; LANE, K. **Marketing essencial. Conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2013-.

KUBR, M. **La consultoría de empresas: guía para la profesión**. 3. ed. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1997-.

LAFFITTE, H. **History of Consulting: The 8 Important Stages**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://consultingquest.com/insights/8-stages-history-of-consulting-2021/>. Acesso em: 2 nov. 2021.

LUCI, F. La industria de la consultoría y la constitución de la élite managerial de las grandes empresas argentinas. **Trabajo y sociedad**, [s. l.], n. 18, p. 121–139, 2012. Disponível em: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712012000100008. Acesso em: 18 jul. 2022.

MAXIMIANO, A. C. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000-.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Manual de Consultoria Empresarial**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2019-.

PAULA, A. P. P. de; WOOD-JUNIOR, T. Dilemas e Ambigüidades da “Indústria do Conselho”: um Estudo Múltiplo de Casos sobre Empresas de Consultoria no Brasil. **RAC eletrônica**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 171–188, 2008. Disponível em: <https://biblat.unam.mx/pt/revista/rac-eletronica/articulo/dilemas-e-ambiguidades-da-industria-do-conselho-um-estudo-multiplo-de-casos-sobre-empresas-de-consultoria-no-brasil>.

PERINGER, M. **Resenha do livro “O Caminho da Servidão”**. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/columnistas/ifl-instituto-de-formacao-de-lideres/resenha-do-livro-o-caminho-da-servidao/>.

RESEARCH, A. M. **Management Consulting Services Market Size and Share | 2031**. [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em: <https://www.alliedmarketresearch.com/management-consulting-services-market-A19875>.

SAMPIERI, C. R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **metodología de la Investigación**. México: MCGRAW-HILL, 1997-. *E-book*. Disponível em: https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf.

SCHLEMENSON, A. Análisis Organizacional. Aportaciones para una definición del Objeto y del nivel de análisis. *In:* , 1981, Buenos Aires. **Sobre la teoría y la práctica, 1º Congreso Metropolitano de Psicología**. Buenos Aires: [s. n.], 1981. p. 75–82.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa. **Temáticas**, [s. l.], v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014.

WEISS, A. **A Bíblia da Consultoria**. São Paulo: Autêntica Business, 2018.