



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL ÁREA DE ADVISORY DE
KPMG EN BOLIVIA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

YELUSSA GIOVANNA VARGAS BUSTIOS

**PROFESOR GUÍA:
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
FLAVIA BUITRAGO NOGALES**

**SANTIAGO DE CHILE
2020**

RESUMEN

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL ÁREA DE ADVISORY DE KPMG EN BOLIVIA

El presente estudio tiene por objetivo preparar un plan estratégico para el área de Advisory de la empresa KPMG en Bolivia que permita aumentar su competitividad y desempeño económico en la firma. A su vez, se cumple con los objetivos de la empresa de alcanzar una participación de mercado de 25% y de lograr como mínimo 35 mil horas vendidas en el primer año. El mercado de Advisory en Bolivia tiene una tasa de crecimiento de 9,8% y al mismo tiempo se registra un incremento de la base empresarial del país por 6 años consecutivos llegando a una tasa de crecimiento de 7% en el año 2019. En este contexto, la firma se encuentra participando del proyecto KPMG One Americas que tiene por objetivo estandarizar los servicios de las firmas miembros; sin embargo, como la firma en Bolivia es un miembro reciente de la red global, no tiene un desarrollo consolidado de Advisory como sus firmas pares.

El plan estratégico se realizó en 3 macro etapas. En primera instancia, se realizó un diagnóstico de la firma y del mercado de Advisory, y apoyado en la realización de una investigación de mercado, se recolectó información sobre los factores internos y externos que afectan el área. En segundo lugar, se desarrolló la estrategia del proyecto a través de la preparación de un plan de marketing, una estrategia operacional, un plan de recursos humanos y la evaluación financiera de la propuesta. En tercer lugar, se construyó un cuadro de mando integral con el fin de monitorear y evaluar la implementación del plan a través de indicadores de desempeño.

Dentro del análisis se determinó un gran potencial de clientes en las empresas grandes, medianas y pequeñas que conforman el 25% de la base empresarial y que tienen una demanda creciente por los servicios de Advisory. Así mismo, se identificó servicios de consultoría en los cuales las empresas demuestran interés y que no están cubiertos en su totalidad por la competencia. Por último, se determinó que el área necesita una reestructuración en la parte operacional y de recursos humanos, y la conformación de un sector de marketing e investigación.

Finalmente, se propone la implementación de tres nuevos servicios de Risk Consulting que son auditoría interna, servicios de riesgo y cumplimiento regulatorio/normativo dirigido a empresas grandes, medianas y pequeñas del país. Así mismo, se determinó la reestructuración del equipo de Advisory y la incorporación de nuevo personal, la implementación de unidades de marketing e investigaciones, recursos humanos, y administración financiera exclusivas del área. Bajo las condiciones establecidas, a través de autofinanciamiento y con una proyección de 5 años, se obtuvo un VAN positivo de USD 1.275.545 y una tasa interna de retorno de 86%. Por otra parte, al evaluar el escenario a perpetuidad se obtuvo un valor a perpetuidad de USD 4.849.929 respaldando la viabilidad del plan estratégico. Es importante mencionar que el presente estudio no considera los efectos de la crisis sanitaria y económica por Covid-19 de propagación mundial.

DEDICATORIA:

“A mis padres y mi hermana, quienes me guían en cada paso que doy y son los principales impulsores de mis sueños. A mis pequeños sobrinos Alexa y Santiago, quienes son la alegría y la inspiración de cada día”.

TABLA DE CONTENIDO

1.	Introducción.....	1
1.1.	Antecedentes.....	1
1.1.1.	Coyuntura de Bolivia	1
1.1.2.	Desarrollo Empresarial en Bolivia	3
2.	Justificación de la Oportunidad	5
2.1.	Proyecto KPMG One Americas	5
2.2.	Oportunidad de Clientes	5
2.3.	Regulación de Entidades Supervisoras	8
3.	Preguntas Claves a Responder	9
4.	Identificación y Definición del Problema.....	9
5.	Determinación de Objetivos.....	10
5.1.	Objetivo General.....	10
5.2.	Objetivos Específicos	10
6.	Alcance.....	10
6.1.	Alcance Geográfico	10
6.2.	Alcance Temporal.....	11
6.3.	Alcance Teórico.....	11
7.	Marco Teórico.....	11
7.1.	¿Qué son los servicios de Advisory (Consultoría)?.....	11
7.2.	Análisis PESTEL	12
7.3.	Las 5 Fuerzas de Porter más Uno	12
7.4.	Análisis FODA	13
7.5.	Modelo de Porter para la Formulación de la Estrategia	14
7.6.	Marketing Mix	15
7.7.	Balanced Scorecard	16
8.	Metodología.....	16
9.	Análisis y Diagnóstico de la Empresa y del Entorno	18
9.1.	Llegada de KPMG a Bolivia	18
9.2.	Descripción de la Organización	19
9.2.1.	KPMG International	19
9.2.2.	KPMG en Bolivia	20
9.2.3.	Misión de KPMG.....	22

9.2.4.	Visión de KPMG	22
9.2.5.	Valores KPMG.....	22
9.3.	Descripción del Área de Advisory	23
9.3.1.	Evaluaciones del Área	24
9.4.	Análisis del Entorno.....	25
9.4.1.	Análisis PESTEL para KPMG	25
9.4.1.1.	Factores Políticos	25
9.4.1.2.	Factores Económicos	26
9.4.1.3.	Factores Sociales	29
9.4.1.4.	Factores Tecnológicos.....	32
9.4.1.5.	Factores Legales	33
9.4.1.6.	Factores Ambientales	35
9.5.	Descripción del Mercado y de los Competidores	35
9.6.	Investigación de Mercado	37
9.6.1.	Entrevistas a Profundidad.....	38
9.6.2.	Perfilamiento de Clientes - Empresas.....	39
9.6.3.	Demanda de las empresas.....	42
9.6.4.	Asociaciones de las Empresas a Holdings	44
9.6.5.	Competidores y Percepción del Servicio de Advisory	45
9.7.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter más uno.....	46
9.7.1.	Resumen de análisis 5 Fuerzas de Porter más uno.....	50
9.8.	Análisis FODA	50
10.	Desarrollo de la Estrategia	54
10.1.	Estrategia Corporativa	54
10.2.	Estrategia Competitiva	54
10.3.	Propuesta de Valor	55
10.4.	Estrategia de Marketing	55
10.4.1.	Segmentación	55
10.4.2.	Segmento Objetivo	56
10.4.3.	Marca del Área de Advisory.....	57
10.4.4.	Posicionamiento	57
10.4.5.	Objetivos de Marketing.....	58
10.5.	Marketing Operativo – Marketing Mix	58

10.5.1.	Servicios.....	58
10.5.2.	Promoción	61
10.5.3.	Plaza – Canales de Distribución	62
10.5.4.	Precio	62
10.6.	Estrategia Operacional.....	63
10.6.1.	Áreas de Decisión Estructural.....	64
10.6.1.1.	Instalaciones	64
10.6.1.2.	Capacidad.....	64
10.6.1.3.	Tecnología de proceso.....	65
10.6.1.4.	Red de Suministros.....	65
10.6.2.	Áreas de Decisión de Infraestructura.....	66
10.6.2.1.	Planificación y Control.....	66
10.6.2.2.	Calidad.....	68
10.6.2.3.	Desarrollo de Nuevos Servicios	69
10.7.	Plan de Recursos Humanos.....	70
10.7.1.	Diagnóstico de Recursos Humanos.....	70
10.7.2.	Nueva Estructura de Recursos Humanos.....	72
10.7.2.1.	Estimación de personal.....	72
10.7.2.2.	Organización del Trabajo	74
11.	Evaluación Financiera.....	78
11.1.	Determinación de la Demanda y la Proyección de Ventas	78
11.2.	Proyección del Estado de Resultados	79
11.2.1.	Estimación de los Ingresos.....	79
11.2.2.	Estimación de los Costos	80
11.2.3.	Estimación de los Gastos de Administración y Ventas.....	81
11.3.	Flujo de Caja.....	83
11.3.1.	Inversión Requerida	83
11.3.2.	Ingreso, Costos, y Gastos de Administración y Ventas del Flujo	83
11.3.3.	Ajustes del Flujo de caja.....	84
11.4.	Escenario Esperado.....	84
11.5.	Análisis de Sensibilidad.....	87
12.	Balance Scorecard.....	88
13.	Conclusiones y Recomendaciones.....	91

14. Bibliografía	93
ANEXOS	96
Anexo 1: Metodología de clasificación de empresas	96
Anexo 2: Base Empresarial de acuerdo a Departamentos.	97
Anexo 3: Crecimiento del PIB por Sector de Actividad	98
Anexo 4: Entrevista	99
Anexo 5: Manual del Entrevistador	102
Anexo 6: Proyección de las Ventas (Demanda)	108
Anexo 7 Proyección del Estado de Resultados	109
Anexo 8 Estimación de Otros Ingresos.....	110
Anexo 9 Estimación Capital de Trabajo.....	104
Anexo 10 Flujo de Caja – Escenario Optimista: Incremento de horas vendidas en 10%	105
Anexo 11 Flujo de Caja – Escenario Pesimista: Disminución de horas vendidas en 10%.....	106
Anexo 12 Flujo de Caja – Escenario Optimista: Incremento de las tasas de crecimiento.....	107
Anexo 13 Flujo de Caja – Escenario Pesimista: Disminución de las tasas de crecimiento.....	108
Anexo 14 Balanced Scorecard – Tablero de Control.....	109
Anexo 15 Balanced Scorecard – Mapa estratégico	113

Índice de Tablas

Tabla 1 Participación por Tamaño de Empresa (En porcentaje).....	6
Tabla 2 Base Empresarial Vigente según tipo societario (En cantidad de empresas).....	7
Tabla 3 Referencia de ingresos por servicios de Advisory en KPMG	8
Tabla 4 Participación en el Mercado de Servicios de Advisory 2019 (En porcentaje).....	37
Tabla 5 Matriz de Segmentación	38
Tabla 6 Disposición a Pagar de acuerdo a Servicio de Advisory y Tamaño de Empresa (En dólares).....	44
Tabla 7 Resumen de las Fuerzas de Porter más uno	50
Tabla 8 Estrategias Competitivas	54
Tabla 9 Ejemplo de Sistema de Control de Horas	68
Tabla 10 Estimación de Cantidad de Personal Operacional	73
Tabla 11 Estimación de Ingresos (en USD).....	80
Tabla 12 Costo de Ventas (en USD)	81
Tabla 13 Gastos en Administración y Ventas (en USD)	82
Tabla 14 Inversión Requerida (En USD)	83
Tabla 15 Resumen Resultados de Escenario Esperado.....	85
Tabla 16 Resultados de Flujo de Caja en Escenario Esperado	86
Tabla 17 Análisis de Sensibilidad	87
Tabla 18 Resumen Perspectiva Financiera	89
Tabla 19 Resumen Perspectiva Clientes.....	89
Tabla 20 Resumen Perspectiva Procesos Internos	90
Tabla 21 Resumen Perspectiva Aprendizaje	91

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Desempeño de establecimientos Financieros, Seguros, Bienes inmuebles y Servicios a las Empresas (Crecimiento en Porcentaje e incidencias en puntos porcentuales).....	3
Ilustración 2 Base empresarial Vigente por gestión, 2014-2019 (en cantidad de empresas)	4
Ilustración 3 Crecimiento de la Base Empresarial Vigente por departamento, gestión 2019 respecto a gestión de 2018 (en cantidad de empresas)	7
Ilustración 4: Estructura Área Operativa de KPMG en Bolivia (2018)	20
Ilustración 5 Estructura Área Administrativa de KPMG en Bolivia (2018)	21
Ilustración 6 Crecimiento Trimestral del PIB y Precio del Petróleo	27
Ilustración 7 Déficit Fiscal (En porcentaje del PIB)	28
Ilustración 8 Ingresos Económicos según Estrato Social 2005 -2008.....	30
Ilustración 9 Composición de la Fuerza Laboral para 2020 según Generación (En porcentaje)	31
Ilustración 10 Empresa de acuerdo a composición de capital (En Porcentaje)	40
Ilustración 11 Empresas de acuerdo a Regulación (En Porcentaje)	40
Ilustración 12 Empresas de acuerdo a Tamaño (En Porcentaje)	41
Ilustración 13 Presencia de las empresas en las ciudades (En Porcentaje)	42
Ilustración 14 Servicios demandados de Advisory (En Porcentaje)	42
Ilustración 15 Servicios de Advisory más demandados de acuerdo a Tamaño de Empresa (En Porcentaje)	43
Ilustración 16 Empresas Vinculadas o Relacionadas con otras grupos empresariales – Holdings (En Porcentaje).....	45
Ilustración 17 Empresas que recibieron el Servicio de Advisory con Anterioridad (En Porcentaje).....	45
Ilustración 18 Importancia del Servicio de Advisory (En Porcentaje)	46
Ilustración 19 Empresas que demandan servicios de Advisory: comparación de resultados de Investigación de mercado con Análisis de datos del mercado (En Porcentaje)	57
Ilustración 20 Nueva Estructura Organizacional del Área del Advisory.....	74

1. Introducción

Uno de los factores que influye en el desarrollo económico de un país es su fuerza productiva, por lo tanto, el sector empresarial de una nación es un pilar fundamental para el desarrollo económico sustentable, dado que, las empresas son entidades dinámicas que identifican, explotan y desarrollan nuevas actividades productivas, siendo generadoras de riqueza y empleos. En este sentido, todas las organizaciones deben estar preparadas para replantearse y responder asertivamente a los cambios que ocurren en el mercado, en orden de construir una fuerza productiva para el país.

En el caso de Bolivia, el sector empresarial aún se encuentra en vías de desarrollo para convertirse en una potencia productiva. Sin embargo, en los últimos años se registró una tendencia de incremento de la base empresarial vigente, con una tasa de crecimiento del 7% en 2019 y un crecimiento del 9.8% del mercado de Advisory, servicios de consultoría para las empresas en sus distintas áreas con el fin de asegurar el éxito de las mismas. Acompañado esta tendencia, el sector económico de Prestación de Servicios a Empresas también muestra tasas de crecimiento positivas. Dentro de sector se encuentra la firma de servicios de auditoría, impuestos y consultoría (Advisory) KPMG en Bolivia, la cual, en el tiempo de la realización del presente trabajo, se encuentra participando del proyecto KPMG One Americas Internacional, que tiene por objetivo prestar servicios de auditoría, impuestos y consultoría con el mismo nivel de estándares en todos los países miembros de la red en la región de América. Debido a que KPMG en Bolivia es un miembro relativamente nuevo de esta red, no tiene un desarrollo consolidado del área de Advisory como sus firmas pares de la región.

Dado este contexto, es importante realizar un plan estratégico para la firma KPMG en Bolivia con el fin de desarrollar el área de Advisory, utilizando modelos y herramientas para la implementación de estrategias corporativas, en orden de aprovechar el contexto empresarial del país al mismo tiempo de cumplir con los objetivos de la firma y del proyecto de KPMG One Americas. Además, el desarrollo de la empresa contribuye al desarrollo del sector empresarial que tiene un impacto económico y social en el país.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Coyuntura de Bolivia

Bolivia es un país en vías de desarrollo que en los últimos años ha atravesado por varios cambios en el ámbito económico, político, social y judicial; sin embargo, la economía boliviana continúa mostrando dinamismo debido principalmente a la fortaleza de su demanda interna. De acuerdo a la memoria del Banco Central de Bolivia (2018)¹ el crecimiento acumulado del producto interno bruto (PIB) en 2018 fue de 4.2% y el primer semestre del 2019 se

¹ Banco Central De Bolivia. 2018. Entorno Económico. En: Memoria del Banco Central de Bolivia. La Paz, Bolivia. pp. 15-22

registró una tasa de crecimiento del 3.13%. Los sectores que tuvieron mayores tasas de crecimiento económico fueron la Industria Manufacturera; Agricultura; Servicios de Administración Pública; y Establecimientos financieros, Seguros y Servicios Prestados por Empresas. Por el lado del gasto, la demanda interna continuó con el mayor aporte al crecimiento, debido en parte por los impulsos fiscales y monetarios. Además, la perspectiva para el año 2020, de acuerdo al FMI es una tasa de crecimiento del PIB del 3,9% para el país boliviano

Por otra parte, el sistema financiero mantuvo una dinámica positiva, dado que se mantuvieron niveles adecuados de liquidez y porque se implementó la Ley de Servicios Financieros que contribuye en los lineamientos que debe seguir el sistema financiero. Adicionalmente, es importante recalcar que, de acuerdo al Banco Central de Bolivia, la expansión del crédito fue de un 12.1% respecto a la gestión anterior, destacando el crédito al sector productivo en el marco de la Ley de Servicios Financieros con una tasa de 21.6%.

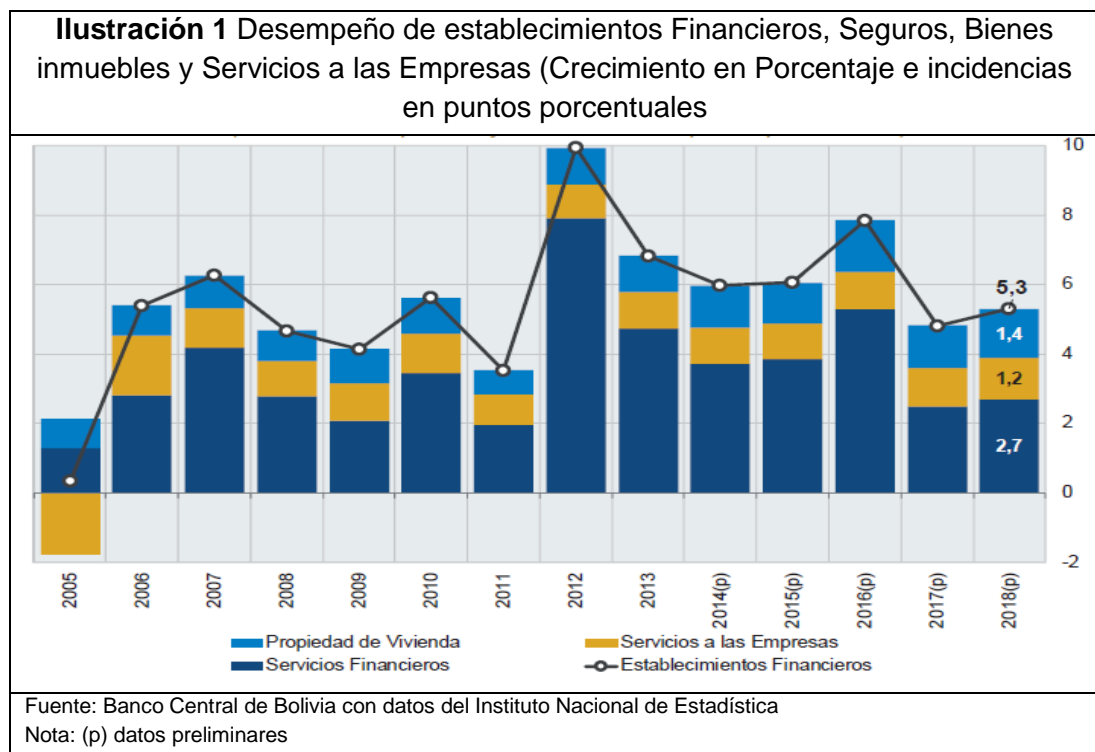
Respecto a la inversión, ésta es una de las principales razones de dinamismo de la economía boliviana, de acuerdo al informe de la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2018)², la inversión aumentó un 8.2%, este crecimiento es el resultado de un fuerte impulso de la inversión pública, que mostró una tasa de crecimiento del 13%, mientras que la inversión privada aumento en 6%; de esta manera, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística de Bolivia (INE) la inversión pública representó el 61% de la inversión total del 2018 y la inversión privada el porcentaje restante. Sin embargo, a pesar del crecimiento de la inversión en Bolivia, ésta aún es muy baja, realizando una comparación con sus países vecinos, como el caso de Chile que, de acuerdo al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, para el año 2019 la inversión estatal y privada alcanzará US\$ 48.611 millones al cierre del primer trimestre, mientras que, la inversión pública y privada de Bolivia para el año 2018 llegó a los US\$ 7.249 millones, de acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas Publicas

En este sentido, de acuerdo a las estadísticas y análisis presentados por las diferentes instituciones bolivianas, como el Banco central de Bolivia e instituciones internacionales como la CEPAL, Bolivia presenta un crecimiento económico con una perspectiva de seguir dentro de esta línea. Así mismo, si bien el país aún no alcanza una situación económica y social ideal, los análisis muestran buenos síntomas para el desarrollo del país. No obstante, dada la coyuntura política actual de Bolivia en el año 2019 se debe realizar un constante seguimiento a las consecuencias y los efectos de estos cambios tanto en los diferentes sectores económicos del país como en los distintos grupos sociales.

² CEPAL. 2018. Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2018 [en línea] Santiago, Chile, Naciones Unidas https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44326/141/S1801219_es.pdf

1.1.2. Desarrollo Empresarial en Bolivia

Un análisis más detallado del crecimiento del producto interno bruto muestra que el sector económico de Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas, sector donde se encuentra la empresa objetivo del presente estudio, concordando con la estadística económica general del país, muestra como resultado un crecimiento del 5.3%. Como se puede observar en la ilustración 1, la tasa de crecimiento del servicio a empresas no muestra una tendencia definida, sin embargo, muestra una representación similar a través de los años en el sector económico donde se encuentra. Por otro lado, de acuerdo al INE³ de Bolivia, el Servicio a Empresas tiene una participación del 1.2% en el producto interno bruto a precio corrientes.



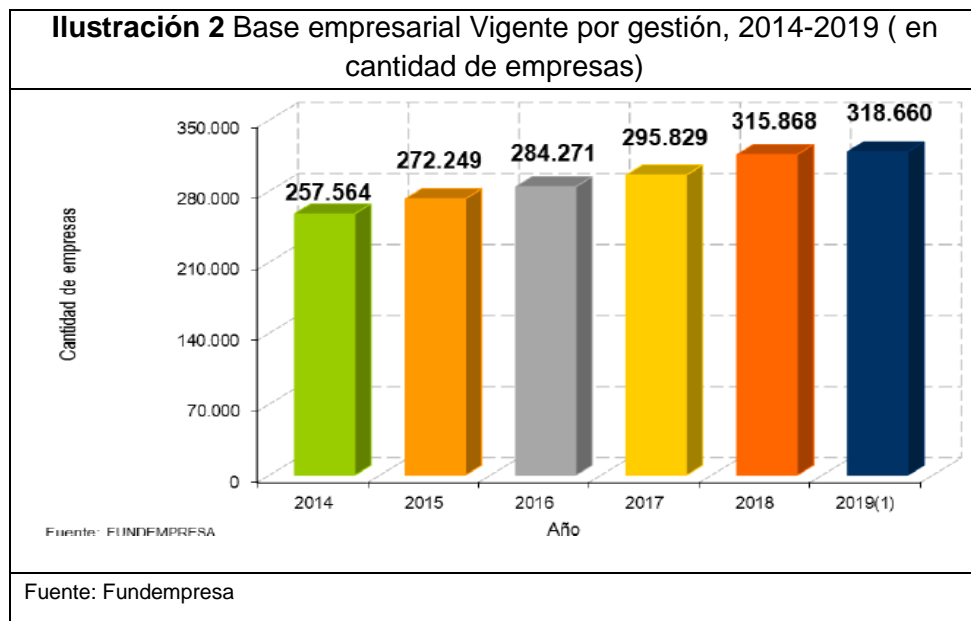
Por otra parte, pese a los buenos signos de crecimiento del país, Bolivia aún no termina de construir un pilar empresarial fuerte, aún trabaja en el desarrollo de las empresas tanto en el tema de inversiones como de empleo, por lo tanto, se tiene tanto aspectos negativos como positivos en el desarrollo empresarial del país.

Uno de los principales aspectos negativos que tiene el sector empresarial es el problema con el excesivo control del estado a la propia actividad económica y la falta de seguridad jurídica a las inversiones. Desde una proyección económica, cuando existe certeza jurídica son posibles los emprendimientos

³ INE, Instituto Nacional de Estadística de Bolivia

formales comerciales y productivos generadores de empleos a gran escala. Las personas estarán listas para invertir en la medida que tengan aseguradas la supervivencia, cuenten con seguridad jurídica y el respaldo de una entidad superior, porque en un ambiente sano, de reglas claras, es posible asumir los riesgos de inversión. No obstante, esta inseguridad jurídica que se tiene es debido particularmente al contexto político del país, en la actualidad dicho contexto se encuentra en una transición de cambio por lo que se espera recuperar confiabilidad en el sistema jurídico y en este sentido, se pueda seguir construyendo la potencia empresarial que se desea; se espera que con la nueva coyuntura del país se contribuya de manera más amplia al desarrollo empresarial.

Por otra parte, un aspecto positivo relevante en el desarrollo de la estructura empresarial es el crecimiento de la base empresarial vigente del Registro de Comercio de Bolivia. De acuerdo al último reporte de estadísticas de Fundempresa⁴ (2019) a febrero de la gestión 2019, la base empresarial vigente contó con 318.660 empresas. En la ilustración 2 se puede observar que existe una tendencia creciente desde el 2014 hasta el 2019 sobre la cantidad de empresas matriculadas en el Registro de Comercio de Bolivia, lo cual muestra una clara señal de desarrollo en el sector empresarial, además, se debe tomar en cuenta que esta situación también se debe a una disminución de la informalidad en el país.



⁴ Fundempresa, Concesionaria del Registro de Comercio de Bolivia

2. Justificación de la Oportunidad

2.1. Proyecto KPMG One Americas

Uno de las principales razones para el desarrollo de área de Advisory en KPMG en Bolivia es el surgimiento del proyecto de KPMG One Américas, del cual KPMG en Bolivia forma parte, el cual tiene por objetivo prestar servicios de auditoría, impuestos y consultoría (Advisory) con los mismos niveles de calidad en todos los países miembros de la firma en la región de América. En este sentido, dado que KPMG en Bolivia se volvió miembro de esta red global recientemente, busca alcanzar los niveles de estándar de calidad de los servicios que prestan sus pares, particularmente en el área de Advisory, dado que, es un área nueva y por consecuente, la menos desarrollada dentro de la empresa.

Por lo tanto, con el propósito de cumplir con la estandarización de servicios del proyecto, KPMG en Bolivia tiene previsto realizar inversiones para esta área en orden de alcanzar niveles más altos de competitividad. Al mismo tiempo, dada esta estrategia regional, KPMG en Bolivia puede aprovechar el “know how”, la experiencia y los profesionales de sus pares miembros de la firma global. En consecuencia, la elaboración de un plan estratégico para el desarrollo del área de consultoría cuenta con los recursos y la predisposición de la empresa, la cual muestra gran interés en el desarrollo de esta área en orden de seguir los lineamientos propuestos en el proyecto KPMG One Americas. Entre los principales lineamientos está en primer lugar, la definición de líderes regionales por industria, de manera que éstos ayuden al resto de las firmas miembro en el crecimiento de mercados; en segundo lugar, la integración de los profesionales, es decir, que cualquier profesional de la firma de un país pueda y tenga la capacidad de trabajar en otras firmas integrantes de la red One Americas, generando una disponibilidad regional de profesionales con el objetivo de poder cubrir siempre las necesidades de los clientes; y en tercer lugar, estandarizar las políticas, manuales, procesos y procedimientos únicos para el desarrollo del trabajo en los tres servicios que ofrece las firmas.

2.2. Oportunidad de Clientes

Respecto a los clientes, existe una demanda creciente por los servicios del área de Advisory, entre ellos, se encuentra la demanda por los servicios que se plantea proponer dentro del plan estratégico para la empresa, que son servicios de Auditoría interna, Riesgo y Cumplimiento Regulatorio/Normativo. Dado que, no se tiene desarrollada el área de Advisory, ya sea porque no se tiene los recursos o los profesionales adecuados, no se pudo prestar los servicios solicitados. Por otro lado, en casos particulares en los que se decide prestar alguno de los servicios mencionados, se debe solicitar la cooperación de otro miembro de la firma KPMG Global, sin embargo, esta situación incrementa los costos, por lo tanto, el precio final del servicio para el cliente de igual forma se incrementa, en consecuencia, el cliente opta por no solicitar dicho servicio, y la empresa pierde ingresos. Por lo tanto, con el desarrollo del área de Advisory se busca tener la

posibilidad de ampliar los servicios que la empresa presta y satisfacer esta demanda creciente de manera independiente.

Por otra parte, dado que los servicios de Advisory pueden ser ofrecidos a diferentes tipos de empresas sin un rubro específico, los clientes potenciales pueden ser tanto pequeñas, medianas como grandes empresas; las microempresas en general no solicitan estos servicios debido a su tamaño y a que no cuentan con un presupuesto para adquirirlos. De acuerdo a Fundempresa, para el año 2018 la estructura empresarial, como se muestra en la tabla 1, se conformó en un 25% por empresas pequeñas, medianas y grandes, es decir, los potenciales clientes conforman el 25% de las empresas registradas oficialmente en Bolivia. La clasificación de las empresas se realiza de acuerdo al Decreto Supremo N° 3567 que establece un índice de tamaño con base en tres determinantes, el valor de ventas anuales, número de trabajadores y patrimonio neto de la empresa. El cálculo detallado de esta clasificación se encuentra en el Anexo 1

Tabla 1 Participación por Tamaño de Empresa (En porcentaje)		
TAMAÑO DE EMPRESA	ÍNDICE DE TAMAÑO	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Microempresa	$0 < \text{Índice} \leq 0.035$	75%
Pequeña empresa	$0.035 < \text{Índice} \leq 0.115$	20%
Mediana empresa	$0.115 < \text{Índice} \leq 1$	4%
Grande empresa	$\text{Índice} > 1$	1%
Fuente: Elaboración propia con datos de Fundempresa		

Así mismo, de acuerdo al tamaño los ingresos que generan las empresa son: las microempresas tienen ingresos menores a USD 500.000, las empresas pequeñas entre un rango de USD 500.00 a USD 1.000.000, las medianas empresas generan entre USD 1.000.000 y 3.000.000 ingresos y finalmente las empresas grandes tienen ingresos mayores a los USD 3.000.000

Por otra parte, para complementar el análisis de los clientes potenciales, la tabla 2 muestra la base empresarial vigente según tipo de societario y su crecimiento del año 2018 al 2019. De acuerdo a los datos recopilados por Fundempresa, del total de la base empresarial de Bolivia a febrero de 2019, la mayor cantidad de empresa son unipersonales, 253.202, seguidas de las Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL), con 60.963 empresas y el resto de empresas llegan a ser 4.495. Es importante recalcar que las sociedades anónimas se pueden considerar como grandes empresas, así como las sociedades anónimas mixtas, porque tienen una composición accionaria que ya determina que su estructura es más grande, tanto en acciones como en volúmenes de operaciones, en este sentido, éstas empresas han experimentado un crecimiento de 2% del año 2018 al 2019.

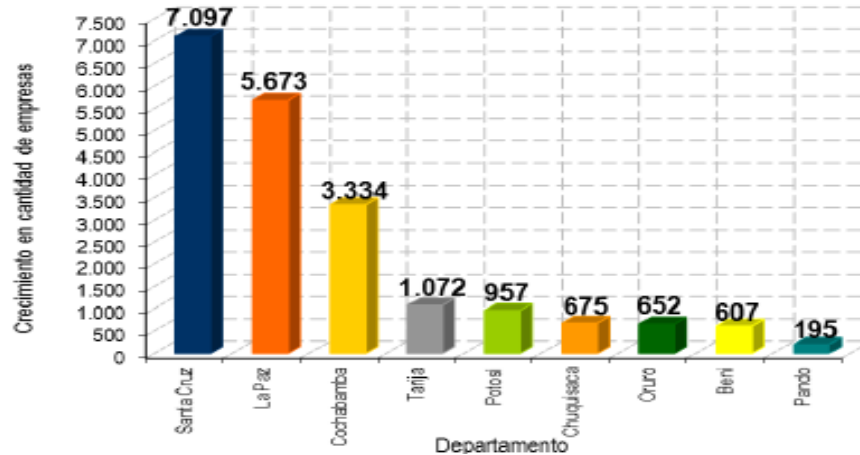
Tabla 2 Base Empresarial Vigente según tipo societario (En cantidad de empresas)

TIPO SOCIETARIO	2018	2019	CRECIMIENTO	
	Febrero	Febrero	En cantidad	En porcentaje
Empresa Unipersonal	236.786	253.202	16.416	7%
Sociedad de Responsabilidad Limitada	57.258	60.963	3.705	6%
Sociedad Anónima	3.427	3.503	76	2%
Sucursal de Sociedad Constituida en el Extranjero	764	831	67	9%
Sociedad Colectiva	111	111	0	0%
Sociedad en Comandita Simple	27	28	1	4%
Sociedad Anónima Mixta	14	14	0	0%
Entidad Financiera de Vivienda	7	4	-3	-43%
Sociedad en Comandita por Acciones	4	4	0	0%
TOTAL	298.398	318.660	20.262	7%

Fuente: Elaboración propia con datos de Fundempresa

Por otro lado, la ilustración 3 muestra el crecimiento de la base empresarial de acuerdo a departamentos. Los datos muestran que a febrero de la gestión 2019, los departamentos con mayor crecimiento en cantidad de empresas fueron Santa Cruz con 7.097 empresas adicionales a las registradas a febrero de 2018; La Paz con 5.673 y Cochabamba con 3.334. Asimismo, es importante recalcar que existe un crecimiento de la cantidad de empresas en los nueve departamentos del país, concluyendo que esta tendencia de crecimiento de la base empresarial está presente en las diferentes regiones del país, alcanzando en su conjunto una tasa de crecimiento de la base empresarial de 7%.

Ilustración 3 Crecimiento de la Base Empresarial Vigente por departamento, gestión 2019 respecto a gestión de 2018 (en cantidad de empresas)



Fuente: Elaboración propia con datos de Fundempresa

En este sentido, el mayor porcentaje de empresas de la base empresarial vigente se concentra en las ciudades del eje troncal, La Paz (31%), Santa Cruz (27%) y Cochabamba (17%), el detalle de los nueve departamentos se encuentra en el Anexo 2.

Respecto a los clientes del área de Advisory que tiene la firma, KPMG presenta una referencia de ingresos que percibe la firma por prestar servicios de Advisory de acuerdo al tamaño de la empresa cliente, como se muestra en la tabla 3. En el cuadro se observa que la firma no presta servicios de Advisory a microempresas dado que, no representa un negocio rentable porque dado su tamaño no tienen la posibilidad de cubrir los honorarios. Así mismo, la firma presta servicios desde pequeñas empresas, que representan ingresos desde USD5.000, hasta las grandes empresas que generan ingresos anuales por encima de los USD 40.000. Por otro lado, es importante mencionar que la empresa tiene como política general no trabajar con empresas del Estado dado que, en estos casos prevalece lo político a lo técnico y dada la coyuntura actual los resultados pueden ser politizados afectando la reputación profesional y la imagen de la marca.

En conclusión, el potencial de clientes se encuentra entre las pequeñas, medianas y grandes empresas, lo cual coincide con una tendencia de crecimiento de la base empresarial de las mismas.

Tabla 3 Referencia de ingresos por servicios de Advisory en KPMG (en Bolivia en USD)		
TAMAÑO DE EMPRESA	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	RANGO DE INGRESOS
Microempresa	75%	-
Pequeña empresa	21%	5.000 -15.000
Mediana empresa	3%	15.000- 25.000
Grande empresa	1%	Mayor a 40.000
Fuente: Elaboración propia con datos de Fundempresa y KPMG en Bolivia		

2.3. Regulación de Entidades Supervisoras

En Bolivia existen entidades supervisoras como es el caso de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) que es una institución de derecho público y de duración indefinida, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, con jurisdicción, competencia y estructura de alcance nacional, bajo tuición del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y sujeta a control social. Esta institución tiene por objetivo regular, controlar y supervisar los servicios financieros en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley N° 393 de Servicios Financieros y los Decretos Supremos reglamentarios, así como la actividad del mercado de valores, los intermediarios y sus entidades auxiliares. En este sentido, esta institución reguladora obliga a las entidades que prestan servicios financieros a realizar un monitoreo constante de sus actividades, es decir realizar auditoría

interna, para la implementación de las políticas adecuadas. Por lo tanto, las empresas que prestan servicios financieros, como bancos, requieren de servicios de Advisory para cumplir con los requerimientos de la entidad supervisora, convirtiéndolas de esa forma en clientes potenciales constantes del área de Advisory para KPMG en Bolivia, una vez que dicha área sea desarrollada.

Por otro parte, se encuentra La Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros (APS) que es la institución creada para supervisar, fiscalizar, controlar y regular a las personas naturales y jurídicas que desempeñan sus actividades en el ámbito de la Seguridad Social de Largo Plazo y del Mercado de Seguros. De igual manera que con la ASFI, esta entidad reguladora exige un control constante de las actividades de empresas aseguradoras, las cuales se convierten en potenciales clientes constantes del área de Advisory de KPMG al requerir servicios de consultoría para poder cumplir con la entidad reguladora.

3. Preguntas Claves a Responder

Realizando un análisis de la coyuntura en Bolivia, el desarrollo empresarial en el país, y de las oportunidades que se presentan se generaron las siguientes preguntas claves para determinar la realización del plan estratégico y el lineamiento de los objetivos de este:

- ¿Cuál es el estado actual de la firma y del área de Advisory?
- ¿Qué segmento de clientes debe ser el target del área de Advisory?
- ¿Cómo desarrollar una propuesta de valor que cubra las necesidades de los clientes?
- ¿Qué cambios se debe realizar dentro del área de Advisory?
- ¿El plan estratégico es factible y va alineado a la empresa?

4. Identificación y Definición del Problema

En la actualidad KPMG en Bolivia se encuentra participando del proyecto KPMG One Americas el cual prevé mantener un equilibrio de actividades en las diferentes áreas de las firmas miembro de la región de América, es decir, se busca tener desarrolladas las tres áreas de servicios que presta KPMG Internacional: Auditoría, Impuestos y Consultoría (Advisory). En este sentido, la firma KPMG en Bolivia, que es un miembro reciente de la firma global, debe alinearse con los objetivos del proyecto y tener desarrolladas y plenamente consolidadas las tres áreas de servicio mencionadas. En la actualidad, el nivel de desarrollo del área de servicios de Advisory de la firma en Bolivia es incipiente respecto a sus firmas pares. Así mismo, dado el crecimiento de la base empresarial del país (7% año 2019) en todos sus departamentos, principalmente en el eje troncal, conformado por los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, y dado el crecimiento del mercado de servicios de Advisory (9,8% año 2019), la firma busca aprovechar este contexto de crecimiento del sector empresarial y un incremento de la demanda para implementar un plan que capture estas oportunidades. Por lo tanto, se requiere elaborar un plan

estratégico para el desarrollo de esta área, que permita el crecimiento de la práctica de consultoría para la firma y capture las oportunidades generadas en el contexto descrito.

5. Determinación de Objetivos

5.1. Objetivo General

Realizar un plan estratégico para el área de Advisory de la empresa KPMG en Bolivia que permita aumentar su competitividad y desempeño económico de modo que se tenga una influencia significativa en el rendimiento corporativo y los resultados comerciales de la empresa

5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del entorno y de la industria a la cual pertenece el área de Advisory dentro de la empresa, estudiando la estructura de la misma, los actores principales y la forma en la que se desempeñan.
- Realizar un análisis interno y externo de la empresa y estudiar de forma detallada el segmento de clientes que tiene la empresa en todas sus áreas y de igual forma estudiar el potencial segmento de clientes para el área de Advisory
- Proponer nuevos servicios en el área de Advisory que se refieran a las necesidades de los clientes
- Realizar un diagnóstico respecto a los profesionales con los que cuenta la firma y las necesidades de reforzar este equipo de recursos humanos
- Crear un plan de marketing que promocióne y consolide la identidad del área de Advisory
- Aumentar la participación en el mercado de la firma hasta alcanzar el 25%.
- Realizar un análisis financiero y una proyección financiera del área de Advisory con el lanzamiento de nuevos servicios, los cuales alcancen al menos las 35.000 horas vendidas con un rate promedio de 50 dólares la hora.
- Construir un cuadro de mando integral para la medición, control, monitoreo y evaluación del plan estratégico, además del alineamiento de la organización con éste

6. Alcance

6.1. Alcance Geográfico

El ámbito de aplicación del presente trabajo abarcará todos los departamentos de Bolivia, sin embargo, se realiza principal énfasis en los departamentos de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba que conforman el eje troncal del país. Se realiza hincapié en estos departamentos dado que, en éstos se encuentran la mayor

cantidad de empresas de la base empresarial vigente del país (ver Anexo 2), además, concentran la mayor cantidad de medianas y grandes empresas del país.

6.2. Alcance Temporal

Se estima que el plan estratégico propuesto se desarrolle en el mediano plazo, empezando el primer semestre del año 2021 con un horizonte de 5 años. Por otra parte, se debe mencionar que el presente estudio no toma en cuenta los efectos de la crisis sanitaria y económica Covid-19 de alcance mundial.

6.3. Alcance Teórico

En general, al igual que el resto de las Big 4, el enfoque de trabajo y de los servicios de la firma está en la implementación. Siguiendo la misma línea, los servicios del área de Advisory tendrán un enfoque en implementación de procesos o actividades, siendo diferente al enfoque de las firmas que forman parte de las Top 3 (McKinsey, Bain y Boston Consulting Group), que sin bien ofrecen servicios de management consulting, mantienen un enfoque más estratégico alineado a temas corporativos⁵. Así mismo, es importante mencionar que las empresas que conforman las Top 3 no se encuentran presentes en Bolivia y no participan del mercado de Advisory del país.

Por otra parte, se profundizará en servicios de Advisory sobre “Internal Audit Risk and compliances Services”, es decir, el plan se enfocará en “Risk Consulting” con enfoque en servicios de riesgo, de auditoría interna y servicios de cumplimiento.

7. Marco Teórico

7.1. ¿Qué son los servicios de Advisory (Consultoría)?

El servicio de Advisory o Consultoría es proporcionado por empresas como por profesionales individuales, denominadas consultores o asesores, quienes tienen conocimientos específicos y experiencia en distintas áreas de una empresa, por lo tanto, asesoran a personas, otras empresas, grupo de empresas y organizaciones en general con el fin de que éstas alcancen sus objetivos y propósitos ya definidos. Los servicios de Advisory pueden centrarse en consultoría integral o en un área específica, como por ejemplo en Administración, Recursos Humanos, Operaciones, Mercadotecnia y Ventas y Finanzas.

Actualmente, las empresas están demandando una amplia combinación de servicios de asesoramiento en sus esfuerzos para hacer frente a los desafíos y oportunidades que presenta el entorno económico que en general es variable y complejo. Por lo tanto, Advisory proporciona un servicio de asesoramiento que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y propósitos. Las principales firmas de consultoría internacional pueden dividirse en dos

⁵ Una explicación más detallada de los enfoques de los servicios se presenta en la sección 7.1 ¿Qué son los servicios de Advisory (Consultoría)?

grupos, el primero y el más pequeño es denominado como las Top 3, conformado por Mckinsey, Bain y el Boston Consulting Group, que en general mantienen un enfoque más estratégico, por ejemplo, trabajan en estrategias para una empresa de más largo plazo como su expansión o exploración de nuevos mercados, por lo tanto, responden a la pregunta de las empresas de ¿Qué deberíamos hacer? En contraste, el segundo grupo y el más grande, denominado las "Big Four" conformado por las firmas Deloitte, PricewaterhouseCoopers, KPMG y Ernst & Young, tienen un enfoque de trabajo basada en la implementación, es decir que realizan trabajos en cualquier parte de la estructura de una empresa, y tratan de responder a la pregunta de "¿Cómo lo hacemos?". Para el presente plan, dado que la firma KPMG pertenece a las Big 4, se mantendrá ese lineamiento en el área de Advisory.

7.2. Análisis PESTEL

Todas las organizaciones necesitan identificar factores externos dentro de su entorno que podrían tener un impacto en sus operaciones. Sobre muchos de estos elementos la organización no tiene control, sin embargo, es importante analizar las implicaciones de los mismos y una herramienta popular para identificar estos factores del macro entorno de una empresa es el análisis PESTEL. El trabajo de Team FME (2003)⁶ define la herramienta de análisis de PESTEL como una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de determinados factores externos considerando aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicas, legales y ambientales.

Por lo tanto, la técnica PESTEL es de gran importancia a medida que las organizaciones se globalizan, expandiendo sus fronteras existentes, porque garantiza que se cuestionen a fondo cada uno de estos factores externos y se considere su impacto en la empresa.

7.3. Las 5 Fuerzas de Porter más Uno

El trabajo del estratega dentro de una organización es comprender y enfrentar la competencia, sin embargo, la competencia va más allá de los rivales establecidos de un sector, se incluye cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. En este sentido, la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. De acuerdo al review de Harvard Business School respecto al trabajo de Michael Porter sobre las fuerzas competitivas que dan forma a una estrategia (2008)⁷ la rivalidad extendida que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro del mismo.

⁶ Team FME. 2003. *PESTEL Analysis*. (ISBN 978-1-62620-998-5).

⁷ Porter M. 2008. *Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia*. En: Liderazgo y Estrategia. Harvard Business School Review.

En este sentido, las 5 fuerzas que dan forma a la competencia del sector son:

- Amenaza de nuevos entrantes
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de productos o servicios sustitutos
- Rivalidad entre los competidores existentes.

Sin embargo, complementando el modelo de Porter, de acuerdo al estudio de Brandenburguer (1996) se debe considerar la fuerza de los complementarios, que son compañías que prestan servicios complementarios que agregan valor al servicio que presta la empresa, dado que, prestar estos servicios de manera combinada permite la creación de valor complementario.

Por lo tanto, la fuerza o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia, por lo tanto, comprender la estructura de un sector es relevante para un posicionamiento eficaz, se debe defender a la organización de las fuerzas competitivas y a su vez moldearlas para obtener beneficios propios.

7.4. Análisis FODA

De acuerdo a Gurel en su trabajo “SWOT Analysis: A Theroretical Review” (2017)⁸ el análisis FODA es una herramienta utilizada para la planificación y gestión estratégica en las organizaciones. Se puede usar de manera efectiva para construir una estrategia organizacional y una estrategia competitiva. Dentro de una organización existe dos entornos, el interno y el externo, por lo tanto, es necesario analizar estos entornos para las prácticas de gestión estratégica, en este sentido, el proceso de examinar la organización y su entorno se denomina Análisis FODA.

Por consiguiente, el análisis FODA es un proceso que involucra cuatro áreas en dos dimensiones teniendo cuatro componentes:

- **Fortalezas**, involucra propiedades y habilidades mediante las cuales una organización obtiene una ventaja sobre otras organizaciones de la industria.
- **Debilidades**, se refiere a no tener las competencias necesarias para realizar una determinada actividad, por lo tanto, es una característica negativa, dado que, la organización se encuentra en desventaja en comparación de otros
- **Oportunidades**, son los momentos o situaciones convenientes que el entorno presenta a la organización para lograr sus objetivos. Las oportunidades generan resultados positivos para la empresa.

⁸ Gurel. M. 2017. “SWOT Analysis: A Theoretical Review”. The Journal of International Social Research (10)

- **Amenazas**, es el elemento que hace que sea difícil o imposible alcanzar los objetivos de la organización. Las amenazas son las situaciones que surgen como resultado de los cambios en el entorno distante o inmediato que evitarían que la organización mantenga su existencia o pierda su superioridad en la competencia, siendo un aspecto no favorable para la organización.

Las fortalezas y debilidades son factores internos y atributos de la organización, mientras que las oportunidades y las amenazas son factores externos y atributos del entorno. El análisis FODA generalmente se dibuja en un cuadro de cuatro cuadrantes que permite un resumen organizado de la situación de una compañía en un tiempo determinado.

7.5. Modelo de Porter para la Formulación de la Estrategia

Porter en su estudio sobre la estrategia competitiva (2008)⁹ define la estrategia como “Acciones defensivas y ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, con el fin de conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía y obtener una rentabilidad superior al promedio de la industria”. En este sentido, se define tres estrategias genéricas internamente compatibles para lograr una posición ventajosa sobre los rivales. Estas estrategias genéricas son:

- **Liderazgo en costos:** el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, sin descuidar la calidad, el servicio ni otros aspectos. Esta estrategia exige principalmente la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, un control riguroso de gastos variables y fijos, y minimizar costos en las diferentes áreas como publicidad, operaciones entre otras.
- **Ventaja en beneficios o diferenciación:** el producto o servicio debe ser percibido en la industria entera como único. Los medios para lograr la diferenciación son diversos entre ellos están el diseño o la imagen de la marca, la tecnología, las características del bien o servicio, el servicio al cliente, redes de distribución entre otros. La diferenciación brinda protección contra la competencia si se genera lealtad de los clientes y se disminuye la sensibilidad al precio.
- **Enfoque o concentración:** se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico. A diferencia de las otras estrategias que apuntan a lograr sus objetivos en toda la industria, la estrategia de focalización se construye alrededor de la excelente atención de un segmento en particular del mercado. Su enfoque

⁹ Porter, M. 2008. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 37ªed. México. Grupo editorial Patria

significa que tiene una posición de costos bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas.

Estas formas de ventaja competitiva pueden combinarse con el alcance de mercado en el que la empresa quiere obtener la ventaja competitiva. Este alcance se puede enfocar en uno o pocos segmentos, o en varios de ellos al mismo tiempo.

7.6. Marketing Mix

Riaz (2011)¹⁰ define el marketing mix como “Conjunto de herramientas de marketing controlables que una empresa utiliza para crear una respuesta deseada en el mercado objetivo. El conjunto de estas herramientas generalmente se conoce como 4P de marketing, que es Producto, Precio, Promoción y Lugar”. En esta dirección, este conjunto de herramientas tiene como objetivo producir una respuesta deseada en el mercado objetivo, es decir, que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Se describe las 4P de la siguiente forma:

- **Producto:** el bien o servicio, se centra en satisfacer las necesidades del consumidor. Los aspectos relevantes son la imagen, la marca o los servicios post-venta. Así mismo, se deben tomar en cuenta criterios como el ciclo de vida y el lanzamiento de nuevos bienes o servicios.
- **Precio:** el precio es el monto que un cliente paga por disfrutar de un bien o servicio y está relacionado con la disposición a pagar del mismo. Las decisiones sobre el precio son de vital importancia en la estrategia de marketing de cualquier empresa, dado que, tiene un gran impacto en la estrategia de marketing y afecta en gran medida las ventas y la demanda del bien o servicio.
- **Promoción:** el objetivo es impulsar el reconocimiento y las ventas de la marca, por lo tanto, a través de la promoción se busca crear interés en el bien o servicio y en la empresa, para que pueda diferenciarse de la competencia; comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles y convencer al cliente para que compren el bien o servicio.
- **Plaza:** es el lugar o punto desde el que ofrecemos el bien o servicio a los clientes. Debe posicionar y prestar el servicio en un lugar accesible para sus clientes.

¹⁰ Riaz, W. 2011. *Marketing Mix, Not Branding*. Asian Journal of Business and Management Sciences. Vol. 1 No. 11 [43-52]. < <http://www.ajbms.org/articlepdf/ajbms201211i11103.pdf> > [Consulta: 26 de noviembre 2019]

7.7. Balanced Scorecard

El estudio “The Balanced Scorecard Method: From Theory To Practice” (2008)¹¹ define a este modelo como “Un sistema de gestión que permite a las organizaciones traducir la visión y la estrategia en acción. Este modelo proporciona retroalimentación sobre procesos de negocios internos y resultados externos para mejorar continuamente el desempeño y los resultados de la organización.” Robert Kaplan y David Norton crearon el enfoque del Balanced Scorecard, también denominado cuadro de mando integral, a principios de la década de 1990.

El Balanced Scorecard es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Basándose en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, establece relaciones causa-efecto a través de un mapa estratégico de cuatro perspectivas base: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores y alineados a iniciativas.

- i. La **perspectiva financiera**: describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales como indicadores de rentabilidad de la inversión.
- ii. La **perspectiva del cliente**: refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, define la proposición de valor para los clientes objetivo.
- iii. La **perspectiva del proceso interno**: identifica los procesos internos que impactarán en mayor medida en la satisfacción del cliente.
- iv. La **perspectiva de aprendizaje y crecimiento**: la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. Identifica la estructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento de largo plazo

Por otra parte, algunos de los beneficios de implementar el modelo son la redefinición de la estrategia en base a resultados, la mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento, mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones y existe una orientación hacia la creación de valor.

8. Metodología

Para llevar a cabo el desarrollo del plan estratégico en orden de cumplir con los objetivos propuestos en el presente trabajo, el estudio se realizará bajo la siguiente metodología siguiendo un determinado esquema.

¹¹ Isoraite, M. (2008). *The Balanced Scorecard Model: From Theory to Practice*. [En línea] Intellectual Economics. No. 1(3), p. 18–28 <f <http://www3.mruni.eu/~int.economics/3nr/Isoraite.pdf> > [Consulta: 26 de noviembre 2019]

- ✓ **Análisis y Diagnóstico:** con el fin de obtener toda la información posible de la empresa y de los factores internos y externos que la afectan se realizarán las siguientes actividades:
 - Descripción detallada de la firma respecto a los servicios que presta, la organización, administración y forma operativa de la misma.
 - Un análisis del entorno a partir del análisis PESTEL que sirve como una herramienta de estrategia empresarial de estudio del macroentorno.
 - Estudio de segmento de clientes de la empresa y del potencial segmento de clientes para el área de Advisory llevando a cabo una investigación de mercado, para la recolección de datos estadísticos y descriptivos a partir de los cuales se lleve a cabo la elaboración de una estrategia de crecimiento basada en la implementación de nuevos servicios
 - Análisis de la industria a través de las 5 fuerzas de Porter más uno, para definir la estructura de la industria y la naturaleza de la interacción competitiva dentro de la misma, determinando los actores principales y la forma en la que se desempeñan.
 - Análisis interno y externo de la empresa a través de la herramienta del FODA, que consiste en un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto de la empresa como del área de Advisory.
- ✓ **Desarrollo de la estrategia:** una vez recopilada y analizada toda la información necesaria se procede a desarrollar el plan estratégico a partir de las siguientes actividades:
 - Propuesta de nuevos servicios en el área de Advisory que se refieran a las necesidades de los clientes utilizando la recopilación de datos tanto de la investigación de mercado como de la información disponible del mismo, obteniendo como resultado la mejor propuesta de servicios para el cliente.
 - Diagnóstico interno y externo de los recursos humanos de la empresa con los que cuenta la firma y las necesidades de reforzar este equipo de profesionales. Es decir, sobre la base de servicios a prestar, obtener información de los recursos humanos locales que podrían atender las demandas de los servicios de Advisory. Ante la falta de estos recursos humanos en el medio local se pasará a identificar en las firmas de la región estos profesionales que a través de su experiencia puedan capacitar al personal local.
 - Creación de un plan de marketing que promocióne y consolide la identidad del área de Advisory. En este sentido, realizar un diagnóstico de las herramientas de venta y promoción. Posteriormente, aplicación del proceso de Marketing Mix para servicios, en orden de prestar servicios de consultoría, en el momento y lugar adecuados y a un precio

conveniente. El análisis que se realizará toma en cuenta las 4Ps: producto, precio, promoción, plaza.

- Realizar un análisis y proyección financiera del área de Advisory con el lanzamiento de nuevos servicios, los cuales alcancen al menos las 35.000 horas vendidas con un rate promedio de 50 dólares la hora, para lo cual se debe llevar a cabo una revisión de flujos de caja del área. Además, se debe determinar la viabilidad del proyecto con distintos escenarios con el análisis del valor presente neto y la tasa interna de retorno.
- ✓ **Implementación y Monitoreo:** Con el objetivo de alinear las actividades del área con la estrategia que se desea llevar a cabo se debe construir un cuadro de mando integral para la medición, control, monitoreo y evaluación del plan estratégico a ser implementado. Esta acción se desarrolla con el modelo Balanced Scorecard que tiene como función monitorear el desempeño del área a partir de la implementación del plan estratégico por medio de indicadores clave de desempeño de cuatro diferentes perspectivas, Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje.
- ✓ **Conclusiones y Recomendaciones:** exponer las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir de la elaboración del plan estratégico. Se espera dejar la primera pieza para la construcción de un área competitiva y de alto rendimiento corporativo para KPMG en Bolivia.

9. Análisis y Diagnóstico de la Empresa y del Entorno

9.1. Llegada de KPMG a Bolivia

En el año 1969 se funda la empresa boliviana Marco y Asociados Sociedad Civil, la cual prestaba principalmente servicios de auditoría, además de servicios de contabilidad e impuestos. A través de los años la empresa fue creciendo en los servicios que prestaba y de igual manera el nombre de la empresa fue cambiando con el tiempo. Por otro lado, la red de KPMG Internacional se formó en 1987 cuando se dio la fusión de todas las firmas miembro de Peat Marwick International (PMI) y Klynveld Main Goerdeler (KMG), de esta manera, se forma una de las redes globales más grandes de servicios de auditoría, advisory e impuestos en el mundo.

En el año 1992 KPMG se encontraba buscando una firma de auditores en Bolivia, que tenga el nivel de calidad de los servicios que ellos ofrecían, para que sea miembro de la red global que ya tenía presencia en varios países alrededor del mundo. La empresa elegida fue la firma de auditores que fue fundada como Marco y Asociados, y una vez realizadas las evaluaciones correspondientes respecto a los trabajos que realizaba la firma, sus niveles de responsabilidad, los antecedentes de la misma y el cumpliendo con determinados requisitos, ésta se convierte en firma miembro de KPMG Internacional la cual es la encargada del resto de firmas miembro en el mundo, siendo ésta la primera entrada de KPMG en Bolivia.

De esta forma se trabajó por 12 años hasta el 2004, año en el cual la empresa local decide ya no ser miembros activos de la firma dado la coyuntura política del país respecto a las empresas extranjeras, por tal motivo, la empresa local se queda sólo como representante de KPMG, con el derecho de usar la marca, es decir, que cualquier contacto internacional se lo realizaba a través de la empresa, por lo tanto, la firma local adopta el nombre de Ruizmier S.R.L

Para el año 2015, se dio una mejora en la coyuntura del país, además de una alta demanda de clientes que al requerir los servicios de Ruizmier pedían a la empresa que sean miembros de una firma internacional, dado el respaldo que se obtiene y porque aumentaba la confiabilidad de los clientes en la firma. En este sentido, el grupo Ruizmier gestiona el procedimiento para volver a pertenecer a la firma global de KPMG y una vez pasadas todas las evaluaciones correspondientes, el 29 de julio de 2015 el Grupo Ruizmier pasa a ser miembro de la red de firmas independientes de KPMG afiliadas a KPMG International hasta la actualidad. De esta forma, la estructura de la Firma es la siguiente: KPMG S.R.L (Auditoría, Assurance), KPMG Tax S.R.L. (Asesoramiento Impositivo, Precios de Transferencia, Impuestos Int.) y KPMG Advisory S.R.L. (Consultoría y asesoramiento).

9.2. Descripción de la Organización

9.2.1. KPMG International

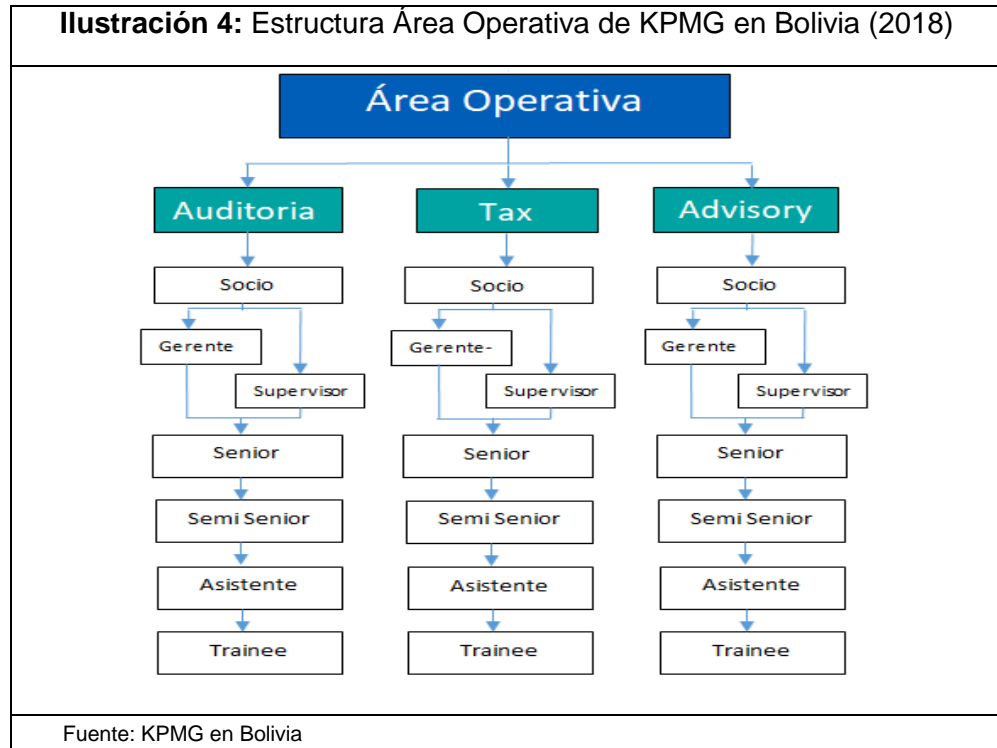
KPMG International es una red global de firmas profesionales que ofrecen servicios de auditoría, impuestos y legal, y asesoría; en este sentido, la red de firmas miembro de KPMG ayuda a un conjunto diverso de organizaciones con sus problemas comerciales y de negocios más complejos y desafiantes. Por lo tanto, las áreas que conforman la firma prestan los siguientes servicios: el área de Auditoría brinda servicios de auditoría independiente orientados a mejorar la confiabilidad de la información financiera preparada por los clientes para su uso por parte de accionistas, inversionistas, acreedores y reguladores, entre otros, es decir, emite dictámenes sobre la racionalidad de los estados financieros de las empresas. El área de Taxes proporciona todo tipo de asesorías tributarias, tales como tributación corporativa general, reorganizaciones corporativas, cumplimiento tributario, precios de transferencia entre otros. Respecto al área de Advisory, ésta ofrece servicios de asesoramiento a las empresas con un enfoque de implementación, cubriendo temas de rentabilidad, transformación, tecnología, riesgo, crecimiento, estructura y operaciones. Es importante recalcar, que cada firma KPMG es legalmente distinta, con identidad separada e independiente.

A nivel internacional, KPMG es miembro de una de las cuatro firmas de servicios profesionales más importantes del mundo, junto con PriceWaterhouseCoopers (PwC), Deloitte y Ernst & Young conforman las denominadas Big 4.

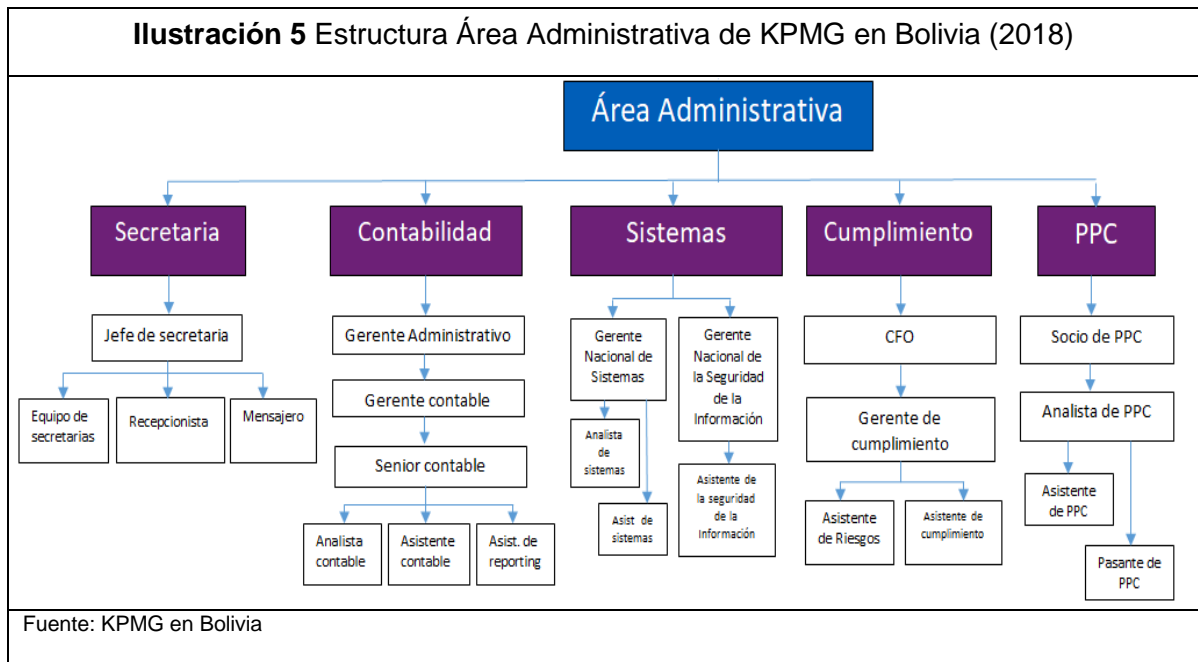
KPMG International cuenta con 152 años de experiencia y tiene sus principales sedes en Zug (Suiza), y Amstelveen (Países Bajos), mientras las firmas miembros están ubicadas en 147 países alrededor del mundo y cuenta con 219.000 personas que atienden las necesidades de empresas, gobiernos, agencias del sector público, organizaciones sin fines de lucro y, a través de las prácticas de auditoría y aseguramiento de las firmas miembro, los mercados de capitales. De acuerdo a la base de datos de KPMG hasta el 2018 cuentan con 990 oficinas, 180.000 clientes y USD 28.960 millones de ingresos anuales. Por otro lado, 22% de las 2000 firmas más grandes del mundo son auditadas por KPMG y 65% de las 2000 firmas más grandes del mundo son asesoradas por KPMG.

9.2.2. KPMG en Bolivia

Desde el 29 de julio del 2015 la empresa Ruizmier pasa a pertenecer a la red de firmas miembros independientes de KPMG International, adoptando una estructura basada en la prestación de servicios de auditoría, impuestos y consultoría (Advisory). De acuerdo a los datos y las estadísticas de KPMG, para el año 2019, con el último trimestre proyectado, la firma generó USD 7.5 millones de ingresos siendo de estos el 85% del área de Auditoría, 10% del área de Impuestos y el 5% del área de Advisory. La estructura del área operativa se encuentra representada en la ilustración 4, en el cual se muestra las 3 áreas mencionadas y su estructura organizacional.



Por otra parte, el área administrativa está compuesta por el área de contabilidad, sistemas, cumplimiento, People Performance & Culture (PPC) y secretaría como se observa en la ilustración 5. Respecto a la presencia local, KPMG presta sus servicios en los nuevos departamentos de Bolivia, pero tiene oficinas en la ciudad de La Paz la que cuenta con 5 socios y 135 empleados, y la ciudad de Santa Cruz que cuenta con 2 socios y 70 empleados. Entre sus principales valores están liderar con el ejemplo, trabajar juntos, respeto a las personas, investiga los hechos y transmitir conocimiento, comunicación de forma abierta y honesta, compromiso con la comunidad y principalmente actuar con integridad.



Por otra parte, entre los factores clave dentro de los procesos de la empresa se destaca en primer lugar, la consolidación de la marca en el mercado, la cual permite contactar a clientes de diferentes tipos de empresa y otorgar una respuesta oportuna de acuerdo a sus necesidades. Otro factor de éxito importante son los profesionales, debido a que en los servicios prestados por la empresa el capital intelectual, el know how y la experiencia son recursos esenciales para ofrecer servicios de alta calidad y con valor agregado, de modo que se pueda satisfacer y superar las expectativas del cliente. Finalmente, el tercer factor crítico está relacionado con sistemas informáticos y herramientas para el procesamiento y análisis de datos. Respecto al área de Advisory, está estructurada sobre las mismas premisas y factores detalladas anteriormente, sin embargo, se destaca los factores relacionados con los profesionales y su experiencia en servicios de consultoría y de la misma manera, los sistemas y herramientas que coadyuvan los servicios del área.

9.2.3. Misión de KPMG

Somos una firma de profesionales talentosos e integrados que, trabajando en equipo, cumplimos con calidad nuestros compromisos de servicio, transformando el conocimiento en valor para el beneficio de nuestros clientes, nuestra gente y la comunidad.

9.2.4. Visión de KPMG

Ser líderes en los mercados seleccionados, transformando conocimiento en valor a través de recursos especializados e interdisciplinarios.

9.2.5. Valores KPMG

Todo el trabajo realizado por la empresa está respaldado por un conjunto de valores compartidos que definen cómo trabajan juntos, con sus clientes y comunidades. La compañía fue una de las primeras organizaciones de servicios profesionales en definir un conjunto global de valores los cuales continúan siendo fundamentales para su cultura y su identidad como empresa y comunidad. Los valores de la firma son los siguientes:

- **Lideramos con el ejemplo:** en todos los niveles actuamos de manera que ejemplifique lo que esperamos de los demás y de los clientes de nuestras firmas miembros.
- **Trabajamos en equipo:** sacamos lo mejor de cada uno y creamos relaciones de trabajo sólidas y exitosas.
- **Respetamos a las personas:** respetamos a todas las personas por lo que son y por sus conocimientos, habilidades y experiencia como individuos y miembros del equipo.
- **Investigamos los hechos y transmitimos conocimiento:** desafiando los supuestos y persiguiendo los hechos, fortalecemos nuestra reputación como asesores comerciales confiables y objetivos.
- **Nos comunicamos abierta y honestamente:** compartimos información, ideas y consejos con frecuencia y de manera constructiva y manejamos situaciones difíciles con valentía y sinceridad.
- **Estamos comprometidos con la comunidad:** actuamos como ciudadanos corporativos responsables al ampliar nuestras habilidades, experiencia y perspectivas a través del trabajo en nuestras comunidades y la protección del medio ambiente.
- **Ante todo, actuamos con integridad:** nos esforzamos constantemente por mantener los más altos estándares profesionales, brindar buenos consejos y mantener rigurosamente nuestra independencia.

9.3. Descripción del Área de Advisory

El área de Advisory se encuentra en funcionamiento desde el año 2016, siendo éste una de las áreas más nuevas de la firma, motivo por el cual aún se encuentra en vías de desarrollo. Dada la alta demanda de las empresas por una amplia combinación de servicios de asesoramiento, en sus esfuerzos para hacer frente a los desafíos y oportunidades que presenta el contexto económico que es complejo y cambiante, el objetivo del área es proporcionar servicios de consultoría y operaciones que el cliente necesite a partir de expertos en asesorías, cubriendo un amplio espectro de negocios y materias diversas como la rentabilidad, transformación, tecnología, riesgo, crecimiento, estructura y operaciones. Por lo tanto, el área analizada busca brindar estrategias a las empresas para potenciar el desarrollo y reducir los riesgos del negocio u operación para cualquier proceso en que se encuentre la empresa.

Hasta el 2019 el área de Advisory mantiene los lineamientos generales de la firma, conformando la misma estructura organizacional, con un socio a cargo del área, apoyado por un gerente y un supervisor, el resto del equipo, de la misma forma que en el resto de las áreas, se encuentra conformado por cargos de senior, semi-senior, asistentes y trainees. El grupo de trabajo del área está conformado por 12 profesionales altamente capacitados y con experiencia y habilidades necesarias para desempeñarse en el área de consultoría.

Servicios

Dado la participación de la empresa dentro de las firmas red de KPMG International, el área de advisory debe prestar todos los servicios que prestan a nivel internacional el resto de las firmas pares, de acuerdo a la determinación de dichos servicios por parte de la firma líder de la región. Sin embargo, dado que el área aún se encuentra en desarrollo, si bien puede prestar los servicios determinados por la red global con la colaboración y asesoría de firmas pares, el único servicio que presta de manera independiente, es decir sin recurrir a los profesionales de las firmas pares para poder completar el trabajo, se encuentra en Management Consulting (Consultoría de negocios) especialidad que se centra en la efectividad y eficiencia por igual. Tiene por objetivo alinear las operaciones de una empresa con la estrategia, para cumplir con sus objetivos de negocio mediante propuestas integrales basadas en la transformación del conocimiento en valor, ayudando a mejorar el desempeño estratégico y operacional. Dentro de esta especialidad el área presta servicios de Optimización de Sistemas en el cual se desarrollan modelos operativos para los clientes en diferentes áreas de sus negocios, construyendo una estructura organizativa que propicie la eficiencia de sistemas y procesos. Dentro de los requerimientos más comunes de las empresas en esta área se encuentran:

- Optimización o construcción de nuevos sistemas.
- Back up de bases de datos.
- Construcción de accesos a sistemas y aplicaciones.
- Seguridad de la información - Ethical Hacking

- Planes de contingencia para sistemas informáticos y aplicaciones del negocio.
- Plan de continuidad y análisis de hardware.

Respecto a la temporalidad de los servicios de Advisory, en general, estos se realizan en el transcurso de todo el año, no se caracteriza por temporadas altas o bajas dado que, en general tiene un flujo de demanda lineal, no obstante, algunos años se ha mostrado un leve aumento de la demanda en los últimos y los primeros meses del año. Por otra parte, no existe cortes de espera como por ejemplo lo hay en el área de Auditoría donde en general se espera al cierre de ejercicio de las empresas.

9.3.1. Evaluaciones del Área

El proceso de evaluación de la firma tiene dos modalidades por las que tienen que pasar de forma mandatoria las tres áreas de la empresa. Una modalidad es la evaluación internacional y la otra es la evaluación interna. El procedimiento por el cual atraviesa el área de Advisory consta de dos etapas, y en el caso de Bolivia los trabajos evaluados se encuentran en la segunda etapa:

- a) **Primera Etapa:** Llevada a cabo por la evaluación internacional, consiste en el cumplimiento y evaluación de una serie de requisitos y aspectos previos a la ejecución de la parte técnica del trabajo. Se evalúa los temas relacionados a la independencia del área en el desarrollo de sus actividades, cumplimiento de normas, la obtención de *Sentinals* que es el número asignado a nivel mundial a cada trabajo que realizan las firmas dentro de la red global. Para obtener este último requisito se realiza una investigación profunda del cliente para determinar el perfil del mismo. Así mismo, se evalúa la parte de recursos humanos, enfocado en el proceso de reclutamiento del equipo a cargo del cliente.

El encargado a nivel global realiza un control de estos pre-requisitos que sin bien son estructurados de forma estándar, pueden tener ciertas variaciones de acuerdo a las disposiciones legales de cada país en las que se encuentran las firmas miembros de la red global. Se realiza la evaluación de trabajos realizados por el área por lo cual el procedimiento resulta largo.

Los trabajos de Advisory en Bolivia, si bien ya pasaron por esta etapa, el área aún no ha recibido los resultados, dado que, falta concluir la segunda etapa y los resultados se presentan de manera conjunta.

- b) **Segunda Etapa:** Llevado a cabo tanto por la evaluación internacional como la evaluación interna, consiste en la evaluación técnica de los trabajos realizados. Respecto al caso de Bolivia, el área de Advisory aún no ha recibido los resultados de la evaluación internacional, no obstante, la evaluación interna, en un rango del 1 al 10, siendo 10 la mejor

calificación, el área analizada obtuvo un 6 debido principalmente a que el área está en proceso de desarrollo y crecimiento, por lo que aún es el área más pequeña de la firma. Además, las normas y los estándares internacionales cambian constantemente de acuerdo a las nuevas demandas globales y el área debe adecuarse siempre a estos cambios y el proceso requerido para los nuevos controles y nuevos reportes. Por lo tanto, dada la dinámica de estas evaluaciones y sus cambios, las adaptaciones han sido observadas.

En contraste, la calidad del trabajo técnico es lo más destacado del área. Los trabajos han sido bien realizados, resaltando el análisis, manejo de documentación, además de la flexibilidad a cambios. Por otra parte, el equipo de trabajo también muestra una amplia accesibilidad y flexibilidad, construyendo una relación sólida con el cliente.

9.4. Análisis del Entorno

Todas las empresas necesitan definir el contexto en el que se encuentran para identificar factores externos que pueden tener un impacto en la manera en que se realiza sus actividades y opera una empresa. Por otra parte, de acuerdo al trabajo de Wheelen y Hunger¹² es fundamental que las organizaciones y los proyectos de negocios realicen un análisis de su entorno antes de la formulación de estrategias, con el fin de elaborar estrategias más sólidas a largo plazo. Por lo tanto, en el presente estudio se realizó el análisis de estos factores externos usando como herramienta el análisis PESTEL

9.4.1. Análisis PESTEL para KPMG

9.4.1.1. Factores Políticos

- **Estabilidad Política:** en primer lugar, se debe tomar en cuenta el contexto político por el cual está atravesando el país desde octubre del 2019, con la salida del presidente debido al fraude cometido en las elecciones presidenciales. Esta situación ocasionó un movimiento social que provocó el cese de todas actividades en el país como símbolo de protesta. El ámbito empresarial se vio duramente afectado, las empresas aún enfrentan las secuelas de los problemas, y a pesar que el país está viviendo un momento de transición política, sólo las próximas elecciones determinaran la estabilidad política del mismo. Esta situación tuvo un impacto negativo en toda la base empresarial del país, incluyendo a KPMG, dada la baja productividad del último trimestre del año 2019. Al mismo tiempo, las inversiones en el país disminuyeron debido a la incertidumbre ocasionado por el panorama político que no genera confianza en los mercados internacionales. Por tales motivos, la estabilidad política no sólo afecta a la empresa como tal, sino a todo el

¹² T. Wheelen & J. Hunger. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. 13^a Ed. Pearson.

mercado en su conjunto, haciendo que el mercado de servicios a empresas disminuya su actividad y consecuentemente su rentabilidad

- **Clientes ligados al estado:** en general, la empresa tiene la política de no trabajar con empresas gubernamentales, exceptuado casos puntuales, debido a los riesgos que conlleva la política en general. Esta situación se ve agravada por el periodo político que atraviesa el país, siendo el cambio de gobierno una variable determinante para la definición de la posición política del país, lo que influye en la exposición objetiva de las empresas relacionadas con el estado. Por lo tanto, en estos casos prevalece lo político a lo técnico en consecuencia, los resultados pueden ser politizados afectando la reputación profesional y la imagen de la marca KPMG.
- **Presión Fiscal:** debido a crisis política, se genera la posibilidad de que el nuevo gobierno mande a realizar fiscalizaciones a las empresas con la finalidad de obtener fondos para el estado. Las empresas que no están en orden se ven afectadas y deben pagar no solo el capital pendiente, de igual manera los accesorios, como multas, intereses y deberes formales, lo cual afecta de manera negativa el flujo de las empresas que deben pagar un monto que no tenían previsto llevando a algunas a la quiebra. Esta situación puede desembocar en la reducción del mercado en el que opera KPMG debido a que se afectaría la base empresaria.

Por otra parte, el Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas (IUE) muestra una tendencia creciente, principalmente para entidades bancarias que, de acuerdo a Servicios de Impuestos en Bolivia, pasaron de realizar un aporte del 47% a un aporte del 50% de sus utilidades netas para el año 2018, mientras que, para el resto de empresas de igual forma, se incrementó el aporte en un 3%., pasando de 22% al 25% de su utilidad líquida. Dadas estas características, y que, de acuerdo al Ministerio de Economía, para el Gobierno el sector financiero y empresarial son nichos de excedente económico que tienen la capacidad para contribuir con mayores recursos al Estado, es posible un crecimiento de la carga impositiva que va en detrimento de la utilidad del sector empresarial y bancario. De esta manera, la rentabilidad de la firma se ve puede ver afectada de manera directa, con el aumento de la carga impositiva, como de manera indirecta, dado que sus clientes también se verán afectados por cualquier aumento impositivo entonces las empresas y entidades financieras tenderán a disminuir su demanda de servicios de consultoría disminuyendo el trabajo de la empresa y en consecuencia sus ingresos.

9.4.1.2. Factores Económicos

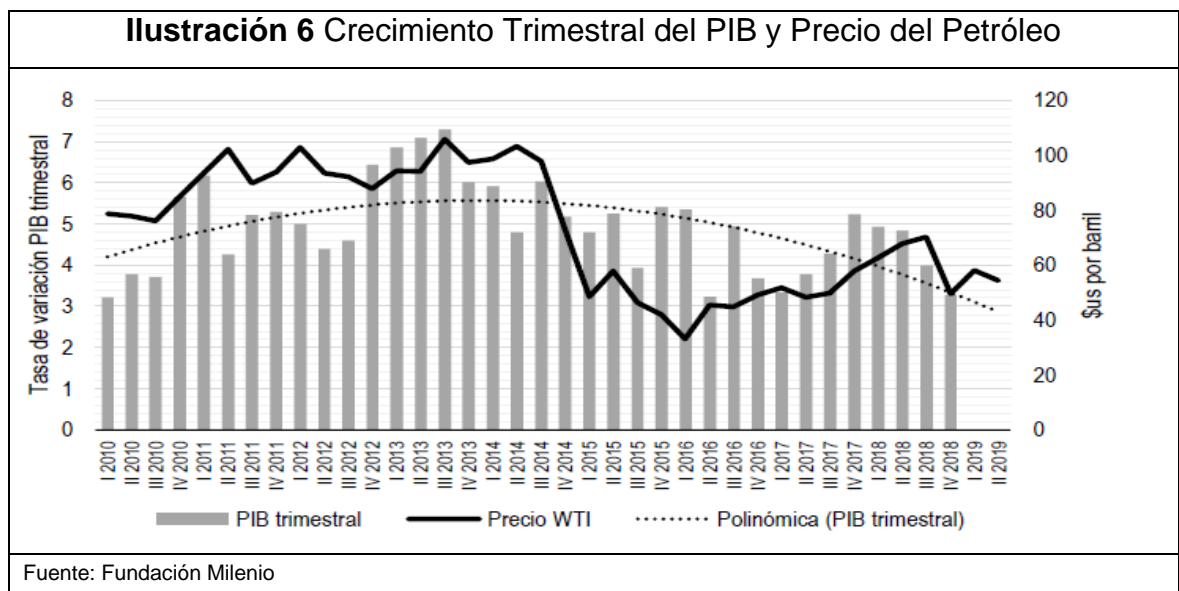
- **Actividad Económica:** de acuerdo a la memoria del Banco Central de Bolivia (2018)¹³ el crecimiento acumulado del producto interno bruto (PIB)

¹³ Banco Central De Bolivia. 2018. Entorno Económico. En: Memoria del Banco Central de Bolivia. La Paz, Bolivia. pp. 15-22

en el 2018 fue de 4.2% y para el primer semestre del 2019 se registró una tasa de crecimiento del 3.13%. Los sectores que tuvieron mayores tasas de crecimiento económico fueron la Industria Manufacturera, Agricultura, Servicios de Administración Pública, y Establecimientos financieros, Seguros y Servicios Prestados por Empresas. Además, la perspectiva para el año 2020, de acuerdo al FMI es una tasa de crecimiento del PIB del 3,9% para el país boliviano, sin embargo, este se ve sujeto a la estabilidad política y social, dado el periodo de transición por el cual atraviesa el país.

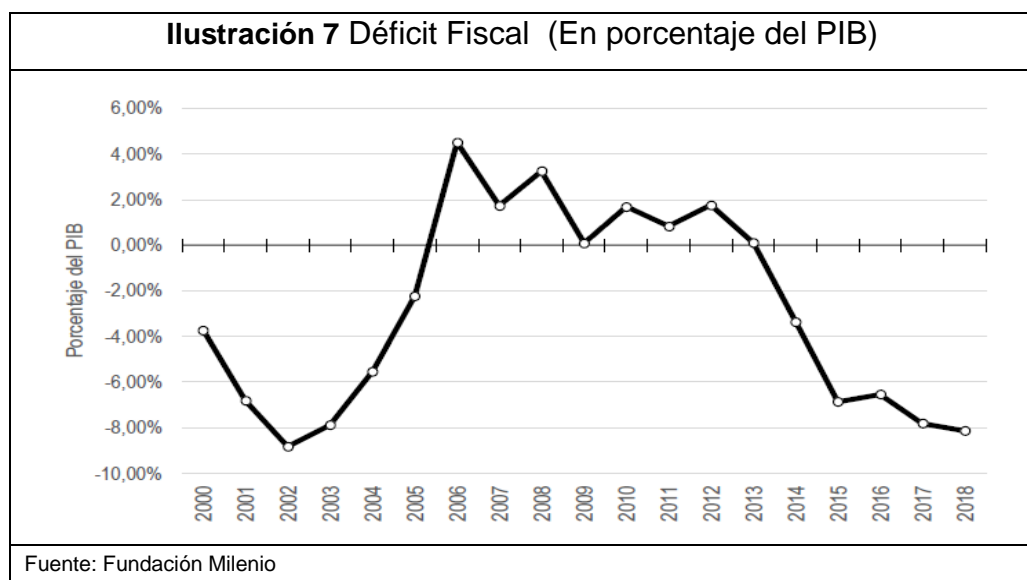
Realizando un análisis más detallado con base en el Informe de Milenio sobre la Economía Boliviana¹⁴, en la ilustración 6 se muestra la evolución del PIB en relación al precio del petróleo. En el gráfico se observa como la economía boliviana experimenta desde el año 2015 una trayectoria menguante de crecimiento. En la segunda mitad de 2014, los precios de las materias primas que exporta Bolivia comenzaron a caer, lo que tuvo un fuerte efecto sobre el crecimiento económico. La ilustración también muestra que el crecimiento del PIB es sensible al precio de las materias primas, y en especial al precio del petróleo al ser un país que depende económicamente de este recurso. El precio de las materias primas ha determinado en gran medida la capacidad de gasto de la economía y por lo tanto de la actividad económica en su conjunto.

No obstante, a partir de 2016 se registra una recuperación de los precios de exportación, lo que incide también en una recuperación en la tasa de crecimiento del PIB. En el Anexo 3 se muestra de manera más detallado el crecimiento del PIB por sector de actividad



¹⁴ J. Evia y L. Gemio. (2019). *Informe de Milenio sobre la Economía Boliviana*. N°41. La Paz, Bolivia. Fundación Milenio.

- Gestión Fiscal:** De acuerdo al informe de la fundación Milenio (2019), durante la gestión 2018 el déficit del Sector Público No Financiero alcanzó la suma de Bs.22.670 millones (\$us.3.305 millones), representando el 8,1% del PIB como se observa en la ilustración 7. Este déficit fiscal es elevado, y muestra señales de haber sido persistente, como se observa en el gráfico, el país ha experimentado elevados déficits a lo largo de los años y si bien se muestra una reducción de los mismos, aun se consideran altos. Es importante mencionar que este nivel de déficit tiene relación con la reducción de los precios, y más recientemente con la caída en los volúmenes de las exportaciones de hidrocarburos. La persistencia del déficit sugiere, que las causas del mismo no son transitorias, sino permanentes



Cuando se tiene un déficit fiscal muy alto, se está elevando la demanda total de bienes y servicios en la economía, es decir, la demanda agregada, como consecuencia se elevan los precios, lo que genera presiones inflacionarias, además este efecto es mayor cuanto más grande sea el déficit fiscal. En este sentido se vería afectado la economía en su conjunto, incluyendo el ámbito empresarial productor y prestador de servicios.

- Sistema Financiero:** el sistema financiero mantuvo una dinámica positiva, manteniendo niveles adecuados de liquidez por la implementación de la Ley de Servicios Financieros. Adicionalmente, es importante recalcar que de acuerdo al Banco Central de Bolivia, la expansión del crédito fue de un 12.1% respecto a la gestión anterior, resaltando el crédito al sector productivo en el marco de la Ley de Servicios Financieros con una tasa de 21.6%.

Así mismo, los activos del sistema financiero se incrementaron en 11% en el 2018, crecimiento que se debió principalmente al incremento de la

cartera que, para ese año, aumentó en \$us.2.385 millones (11% más). La incidencia del crecimiento de la cartera sobre el crecimiento del activo del sistema financiero superó el 100 %, lo que muestra el esfuerzo de las entidades financieras por incrementar la cartera, disminuyendo las disponibilidades y las inversiones temporarias. De esta manera, las disponibilidades del sistema financiero se redujeron en \$us.131 millones, y las inversiones temporarias se redujeron en \$us.457 millones.

- **Inversiones:** las inversiones representan una de las principales razones de dinamismo de la economía boliviana. De acuerdo al informe de la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2018)¹⁵, la inversión en Bolivia aumento un 8.2% y dicho crecimiento es el resultado de un fuerte impulso de la inversión pública, que mostró una tasa de crecimiento del 13%; en contraste, la inversión privada obtuvo una tasa de crecimiento menor alcanzando sólo el 6%.En consecuencia, la inversión pública representó el 61% de la inversión total del 2018 y la inversión privada el porcentaje restante. No obstante, según el Instituto Nacional de Estadística de Bolivia (INE), a pesar del crecimiento de la inversión, ésta aún es muy baja al momento de compararla con la de sus países vecinos

El contexto económico genera un panorama de incertidumbre para la empresa, dado que, si bien se estima aún una tasa de crecimiento positiva de la economía y el sistema financiero muestra una dinámica favorable, el incremento del déficit fiscal genera una gran preocupación dado que, las consecuencias como la inflación afecta a la prestación de servicios de la empresa y al presupuesto general de la mismas. Así mismo, la inversión es un elemento clave para el desarrollo de la base empresarial, si bien el país tiene una tasa de crecimiento positiva de la misma, el total de la inversión aún es muy baja por lo cual no tiene un impacto positivo considerable en el sector privado y en consecuencia en el sector empresarial.

9.4.1.3. Factores Sociales

- **Crecimiento de la clase media:** De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas en su nota informativa “Aumento de personas a la clase media mejora la capacidad de consumo”¹⁶ para el 2018 el 62% de los hogares del país se ubicaron en el estrato medio, que representó 7 millones de bolivianos, cifra superior a la de 2005 que llegaba a 35% representando 3,3 millones de personas como se muestra en la ilustración 8. Este contexto, muestra el aumento de los ingresos económicos de la población boliviana, especialmente de los más pobres, atribuido a las políticas y medidas sociales aplicadas. Respecto al cálculo del porcentaje de pobreza

¹⁵ CEPAL. 2018. Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2018 [en línea] Santiago, Chile, Naciones Unidas https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44326/141/S1801219_es.pdf

¹⁶ Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Aumento de Personas a la Clase Meda Mejora la Capacidad de Consumo*. La Paz, Bolivia. [En línea]< <https://www.economiayfinanzas.gob.bo/index.php?opcion=pdf&id=4274>> [Consulta: 26 de enero del 2020]

moderada y extrema, el INE, que toma como herramienta fundamental las líneas de pobreza, evidenció la disminución sustancial e incluso el registro de los niveles históricamente más bajos de estos indicadores sociales en los últimos trece años. Además, el país se posiciona como la economía con la mayor reducción de la pobreza extrema a nivel Sudamérica.

Dado este contexto, al tener un incremento de la clase media, que tienen un nivel importante de poder adquisitivo, de acuerdo al estudio de la CEPAL Clases Medias y Desarrollo en América Latina,¹⁷ se genera mayores emprendimientos y por lo tanto, aumenta la demanda de servicios requeridos por empresas. Bajo esta lógica el incremento de emprendimientos tienen una correlación directa y positiva con el tamaño de la base empresarial, en consecuencia, la demanda potencial para la firma también se incrementa, como lo hace los clientes potenciales.

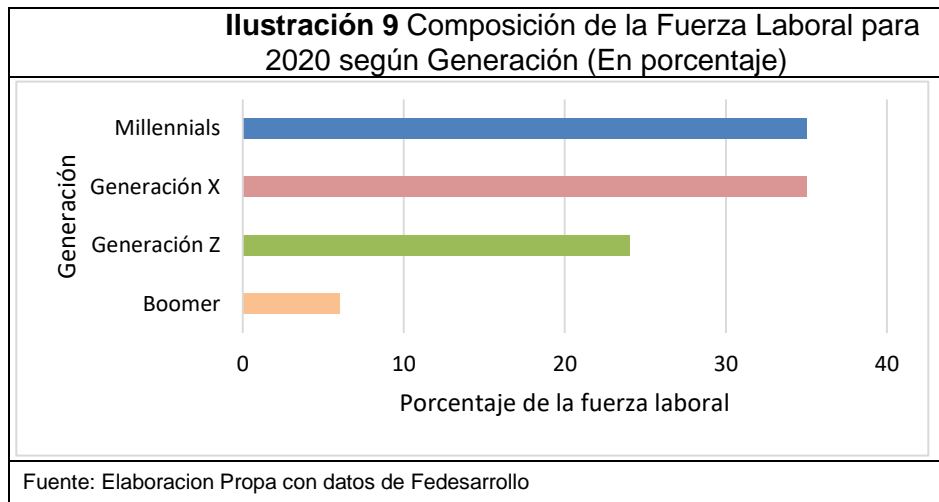


- **Millennials:** Según el estudio de “Los Millennials y el Mercado Laboral” realizado por la Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo) (2019)¹⁸ se entiende por millennials a los individuos nacidos entre los comienzos de los años ochenta y finales de la década de los noventa. La participación de los millennials en el mundo laboral es cada vez mayor, como se muestra en la ilustración 9, la consultora ManPowerGroup estima que los millennials conformarían el 35% de la fuerza laboral mundial del 2020, similar a su generación anterior, conocida como la generación X. Por su parte, la generación posterior, conocida como Z ocuparía el 24% de las personas. Dado este aumento de participación, las empresas deben tomar en cuenta esta fuerza laboral e

¹⁷ Barcena A. y Serra N. (2010). La clase media y el proceso de desarrollo económico: evidencia internacional para 130 países. En: Clases Medias y Desarrollo en América Latina. Santiago, Chile. CEPAL. pp.39-70

¹⁸ Fedesarrollo (2019) *Lo Millennials y el Mercado Laboral*. Informe Mensual de Mercado Laboral. Bogotá, Colombia. [En línea] < https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/iml_julio2019.pdf > [Consultado: 25 de enero de 2020]

implementar las metodologías necesarias para la construcción de una relación buena y eficiente con estos futuros empleados.



De acuerdo al informe de Fedesarrollo, los millennials se caracteriza por priorizar el desarrollo profesional de sus carreras, el tiempo libre y el proceso de aprendizaje para llegar a ser buenos profesionales. Otra de sus características es la falta de continuidad en sus trabajos, debido a que éstos prefieren desarrollar buenas herramientas para un buen desempeño en el mercado laboral a un trabajo de largo plazo en el que tengan la incertidumbre de ser despedidos.

Dados los retos asociados a esta situación, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sugirió la transformación de los sistemas y metodologías de trabajo para que las empresas se adapten a los nuevos tipos de empleados. Por otra parte, una de las inquietudes que ha surgido con fuerza por parte de los empleadores es la forma de atraer y retener a sus empleados jóvenes. Estudios como el de Campione (2015) sugieren que en el corto plazo los millennials pueden verse atraídos por los salarios altos, pero no son suficientes para retenerlos en las empresas, es decir, los millennials le dan una mayor ponderación al tiempo libre y al esparcimiento. Así mismo, la retención de los empleados está correlacionada con satisfacción laboral, afectada de manera negativa por factores como los horarios irregulares y las horas de trabajo excesivas y prácticas laborales abusivas.

Finalmente, de acuerdo a los resultados de la encuesta, los millennials de los países desarrollados son diferentes de los países en desarrollo, dado que los primeros son más expertos en tecnología, en contraste, la principal motivación de los millennials en Latinoamérica para comenzar a trabajar es ganar experiencia laboral, seguido del dinero y del entretenimiento.

En este sentido, es importante que la empresa KPMG Bolivia tome las previsiones necesarias para trabajar con millennials, dado que, será su

fuerza laboral más importante. Por otra parte, es importante considerar que en las necesidades de recursos humanos de la empresa se tiene como prioridad reclutar personal más joven como los millennials para construir una nueva generación de personal, por lo tanto, KPMG Bolivia debe buscar la manera de generar interés, compromiso y eficiencia de una generación tan dinámica.

9.4.1.4. Factores Tecnológicos

Durante los últimos años Bolivia ha sido posicionado como uno de los países que mantiene un desarrollo contante, respaldando tal afirmación en las tasas positivas de crecimiento de su producto interno bruto y bajas tasas de inflación. Sin embargo, a la par de este desarrollo económico también se destaca su evolución tecnológica. De acuerdo al portal Launchway Media se destacan algunas cualidades de transformación digital que se dio en los últimos 10 años y atrae a inversionistas. Estos factores tecnológicos son los siguientes:

- a) Creación de AGETIC:** La Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación (AGETIC) fue creada en septiembre de 2015 con el objetivo de impulsar el desarrollo tecnológico y de tecnologías de la información y comunicación del país. La institución tiene como fin liderar el proceso de desarrollo e implementación de Gobierno Electrónico y Tecnologías de la Información y Comunicación para la transformación de la gestión pública y aportar a la construcción de la Soberanía Científica y Tecnológica del Estado Plurinacional de Bolivia.
- b) Seguridad de la Información:** A partir de la Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación, desde 2016 se comenzó una campaña para incrementar la seguridad de información tanto a en las instituciones públicas como en el área privada, empresarial. Se impulsó esta iniciativa a través de conferencias, cursos y capacitaciones. A partir de este emprendimiento, de acuerdo a AGETIC, las empresas y entidades públicas aumentaron desde el 2016 hasta el 2019 en 19% la búsqueda e implementación de sistemas para el control de la seguridad de la información.
- c) Implementación de Tecnologías SAP:** La aplicación del sistema informático integrado de gestión empresarial, SAP por sus siglas en alemán, tienen el objetivo de modelar y automatizar las diferentes áreas de una empresa y la administración de sus recursos. En Bolivia, la aplicación de estos programas se ha intensificado principalmente en empresas de gran tamaño, del área de hidrocarburos y de telecomunicaciones. Según datos del viceministerio de ciencia y tecnología, para el año 2018 existe un incremento de la implementación de este sistema del 7,8% entre compañías públicas y privadas.

- d) Exportación de tecnología:** Cochabamba es el mayor productor y exportador de software en Bolivia, seguida por La Paz y Santa Cruz. Las más de 200 empresas de desarrollo de software exportan alrededor de 30 millones de dólares por año, según los datos proporcionados por la Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de la Información y la Comunicación (AGETIC).

A este contexto se debe sumar que el Gobierno, las instituciones financieras y las empresas privadas están incorporando más tecnologías digitales para que el país esté al día con sus homólogos de América del Sur, por lo tanto, si bien Bolivia aún no tiene desarrollado un área sólida enfocado en temas tecnológicos, las nuevas iniciativas en todo el país muestran el espíritu empresarial para implementar factores tecnológicos para crear ventajas para todo el ámbito empresarial e impulsa el desarrollo del mismo. En este sentido, el impacto del desarrollo tecnológico es positivo en la empresa, la cual se beneficia de manera directa del desarrollo de softwares en el país que contribuyen a su mejor desempeño empresarial y a construir empresas globales, como es el caso de KPMG en Bolivia. Así mismo, iniciativas como la de AGETIC respecto al incremento de seguridad de la información y la implementación de sistemas como SAP, aumentan el valor del servicio proporcionado por la empresa en el área de Advisory respecto a optimización de sistemas, siendo este el servicio principal y pilar del área al momento de este estudio.

Por otra parte, es importante considerar que KPMG Bolivia se encuentra en proceso de una renovación tecnológica en la plataforma principal de la empresa y en otras herramientas, por lo tanto, los avances tecnológicos en tecnologías de la información y sistemas lo impactan de manera positiva.

9.4.1.5. Factores Legales

- **Autoridad de Fiscalización de Empresas (AEMP):** definida como la entidad líder en fiscalización, regula actividades empresariales en lo relativo a la defensa de la libre competencia, gobierno corporativo y registro de comercio. Tiene como función principal velar por un mercado democrático, un comercio libre e irrestricto en el marco de la Economía Plural. En este sentido tiene los siguientes objetivos:
 - Dotar de instrumentos legales completos y modernos que permitan la regulación eficiente de la competencia en los mercados y la protección de los consumidores a través de la promoción y difusión de la normativa.
 - Regular, promover y resguardar la libre competencia, las relaciones de comercio entre agentes económicos e implementar mecanismos de control y proyectos de responsabilidad social, empresarial y reestructuración voluntaria de empresas.
 - Supervisar, controlar, verificar y fiscalizar a las empresas que desarrollan actividades económicas en el país en el ámbito del

registro comercial, buscando el cumplimiento del ordenamiento jurídico y financiero en el desarrollo de sus actividades

- Generar mecanismos para la aplicación e implementación en las empresas de la normativa sobre Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial.
- Mejorar las capacidades institucionales de gestión en las áreas sustantivas a través de la defensa legal, la planificación y transparencia, el desarrollo organizacional y la coordinación interinstitucional

Esta entidad regula de manera directa a la firma KPMG en Bolivia, por lo tanto, cualquier modificación en sus requerimientos deben ser cuidadosamente tratados y debe implementarse los cambios que sean necesarios para cumplir con la normativa. Además, la Autoridad de Fiscalización de Empresas regula procedimientos como la reestructuración de una compañía y gobierno corporativo, los cuales están entre el listado global de servicios de Advisory de KPMG International, es decir, si bien en este momento la firma KPMG en Bolivia no presta de manera directa estos servicios, en caso de que alguna empresa lo solicitará deberá conocer toda la normativa correspondiente y pedir colaboración de firmas pares.

- **Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI):** es una entidad dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas sujeta a control social, siendo una institución de derecho público y de duración indefinida, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, con jurisdicción, competencia y estructura de alcance nacional

Tienen por objetivo llevar a cabo funciones de regulación, supervisión y control de las entidades financieras, como por ejemplo bancos, en el marco de la Constitución Política del Estado según la Ley N° 393 de Servicios Financieros y los Decretos Supremos reglamentarios. De la misma forma, está encargada de regular la actividad del mercado de valores, los intermediarios y sus entidades auxiliares. Finalmente, las actividades financieras y la presentación de servicios financieros deben ser realizadas únicamente por entidades que tengan autorización de ASFI, según los tipos de entidades definidos en la Ley N° 393.

La ASFI es la autoridad que pone en lineamiento a los servicios financieros, controla el cumplimiento de las normas y hace un monitoreo estricto del desempeño de las entidades en el sistema financiero, por lo cual estas deben estar preparadas y cumplir con cada uno de los requisitos.

- **Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y seguros (ASP):** es la institución creada para supervisar, fiscalizar, controlar y regular a las personas naturales y jurídicas que desempeñan sus actividades en el ámbito de la Seguridad Social de Largo Plazo y del Mercado de Seguros, resguardando los derechos de los asegurados y beneficiarios, cumpliendo y haciendo cumplir las disposiciones legales y reglamentarias vigentes e informando a la sociedad en materia de pensiones y seguros. Las normas básicas de la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros son implementadas en cumplimiento a la Ley N° 1178 y la Resolución Suprema N° 217055.

Tanto la ASFI como la APS si bien no afectan de manera directa a la firma, si lo hace a través de sus potenciales clientes, debido a que entre los principales clientes de la compañía y sobre los cuales se hará énfasis, están las entidades financieras y aseguradoras, dado que representan clientes potenciales contantes, al tener que cumplir todos los años con los requerimientos de las entidades reguladoras, por lo tanto, es deber de la empresa conocer a detalle todos los requerimientos de la ASFI como de la APS a las empresas del sistema financiero, y de pensiones y seguros para poder prestar servicios de Advisory completos y calificados.

9.4.1.6. Factores Ambientales

El nivel de incidencia que tienen las actividades y funciones que desempeña la firma KPMG en Bolivia en los ecosistemas que la rodean es mínimo, debido principalmente por ser una empresa de servicios. Sin embargo, la problemática medioambiental es un tema cuyo impacto tienen una dimensión global y KPMG International no puede quedar indiferente. En este sentido, las distintas firmas pares cuentan con programas de medio ambiente y de sostenibilidad que año tras año van aumentando, por lo tanto, una exigencia del grupo KPMG International para KPMG Bolivia es la implementación de este tipo de programas a través de ferias de emprendimiento sostenible, workshop con temas relacionados al cuidado del medio ambiente, pago de compensaciones por la contaminación producida y apoyo a iniciativas globales para cuidar el medio ambiente como la denominada Hora del Planeta.

9.5. Descripción del Mercado y de los Competidores

En Bolivia el mercado de servicios de Advisory se encuentra en crecimiento, alcanzando una tasa del 9,8% anual para el primer semestre del año 2019 de acuerdo a datos y estadísticas de KPMG en Bolivia con base en el reporte de Global Consulting Market 2019¹⁹. Esto refleja que existe una demanda por servicios de consultoría que está en incremento, mostrando un claro indicio de las necesidades de crecimiento y mejora de las empresas.

¹⁹ ALM Intelligence. 2019. Global Consulting Market: Size Trends & Forecast. Daedal Research. 100p

En Bolivia las principales empresas que prestan los servicios de Advisory son las denominadas Big 4, grupo al que pertenecen KPMG junto con Deloitte, Ernst & Young (E&Y) y PricewaterhouseCoopers (PwC). De esta manera, las Big 4 junto con otras 15 empresas más pequeñas conforman la oferta de servicios de Advisory en el país. En la tabla 4 se muestra la participación de estas firmas en el mercado de consultoría,²⁰ de acuerdo a la data, KPMG tiene una participación del 14% siendo el porcentaje más bajo dentro de las Big 4, en contraste, está el caso de la empresa Deloitte, quien tiene la mayor participación en el mercado con un 38%, seguido de PWC y E&Y que alcanzan porcentajes de 20% y 15% respectivamente. El resto de empresas tiene una participación de mercado mucho menor que sumadas alcanzan un total de 13%, siendo un porcentaje menor a la participación de cualquiera de las Big 4.

Realizando un análisis más detallado de las compañías que componen las Big 4, se encuentra en primer lugar la firma Deloitte que si bien es la líder en el mercado tiene poca presencia en empresas nacionales dado que, su alta participación en el mercado se debe a que trabaja principalmente con una cartera referida, es decir, que las empresas internacionales al requerir servicios de consultoría en la casa matriz de una multinacional piden que en las subsidiarias sea la misma empresa la que preste los servicios, además, dadas las políticas de este tipo de empresas se debe cambiar de consultora cada determinado tiempo. Deloitte inició sus actividades en Bolivia en 1998 y presta servicios de consultoría en capital humano, tecnología y riesgo, este último con enfoque en gobierno corporativo, analítica, evaluación de controles internos y gestión de acceso e identidades. En segundo lugar, PWC tiene presencia en el país desde hace 20 años, con sede en el departamento de Santa Cruz, ofrece servicios de consultoría de negocios, gestión de talento humano, y riesgo y regulación donde se enfoca en gobierno corporativo, administración del riesgo y cumplimiento. Finalmente, E&Y que inició sus operaciones en el país en el año 2003 presta menos servicios de Advisory que el resto de las firmas, sin considerar KPMG; los cuales están más relacionados con la implementación de tecnología, en este sentido, ofrece servicios de consultoría en analítica y Big Data, ciberseguridad y mejora de desempeño.

Es importante mencionar que las firmas que componen las Big 4 están bien consolidadas en la industria y tienen un tamaño y potencia muy similar entre ellas, al mismo tiempo que prestan otros servicios similares sobre auditoría e impuestos.

²⁰ La estimación de la cantidad de empresas del mercado de servicios de Advisory se lo realizó a partir de los porcentajes de la participación por empresas, obtenido de las estadísticas de la firma KPMG. De esta manera, a partir de la información de la cantidad de empresas de la cartera de KPMG y las participaciones en porcentajes de las empresas, se estimó el universo y la representación de participación de cada una de las empresas del mercado.

Tabla 4 Participación en el Mercado de Servicios de Advisory 2019 (En porcentaje)		
EMPRESA	CANTIDAD DE EMPRESAS (clientes)	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Deloitte	81	38%
PwC	42	20%
KPMG	30	14%
Ernest & Young	32	15%
Otros	28	13%
TOTAL	213	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la estadística de KPMG

Por otra parte, junto con los datos de participación de mercado y a partir del análisis de la oportunidad de clientes, en el cual se determinó una base empresarial de 318.660 empresas, y que las empresas pequeñas, medianas y grandes representaban un 25% siendo un total de 79.665 empresas, se determinó que del total del mercado potencial aproximadamente el 0.27% de las empresas demandaron servicios de Advisory para el año 2019.

Así mismo, analizando con mayor detalle la demanda, ésta proviene de las pequeñas, medianas y grandes empresas²¹. En este sentido, las pequeñas empresas tienen una participación del 13% del mercado y son principalmente empresas comerciales, agropecuarias y mineras pequeñas. Las empresas medianas tienen el 31% y se refiere a principalmente a empresas industriales, manufactureras y subsidiarias. Finalmente, las empresas grandes representan el 56 % de la demanda de los servicios de Advisory, en las que se encuentran, en general, entidades financieras, dado que, en Bolivia por exigencia de regulador en muchos casos, las entidades financieras como Bancos, Aseguradoras y SAFIS, son reguladas por un ente fiscalizador, el cual pide determinada información y requisitos que lleva a estas empresas a demandar estos servicios. Entre otras empresas grandes que solicitan consultoría se encuentran las de telecomunicaciones y mineras grandes.

9.6. Investigación de Mercado

Con el objetivo de recopilar información de línea de base para realizar un análisis del mercado de Advisory en Bolivia, en orden de desarrollar un plan estratégico adecuado para el área de Advisory de la firma KPMG en el país, se llevó a cabo una investigación de mercado a través del método de investigación cualitativa. Por lo tanto, se realizaron entrevistas en profundidad a empresas de diferentes rubros, tamaños y composición de capital (privadas y públicas).

²¹ Clasificación de las empresas en Bolivia de acuerdo a su tamaño según el Decreto Supremo N°3567 que realiza una clasificación creando un índice determinado a partir del valor de las ventas, número de trabajadores y patrimonio.

En primer lugar, se determinó las dos principales características de los clientes en el mercado de Advisory en Bolivia que tienen un impacto determinante en la composición de clientes potenciales, las cuales son el tamaño de la empresa y el tipo de empresa de acuerdo a capital privado o público. En el primer caso, dada la clasificación de empresas de acuerdo a su tamaño que rige en el país de acuerdo al Decreto Supremo N° 3567²², las empresas se pueden clasificar según cuatro tamaños, microempresa, empresa pequeña, mediana y grande. Debido a que las microempresas no demandan servicios de Advisory no se las considera para el presente estudio. Respecto a la clasificación de empresa de acuerdo a su tipo de capital, se pueden clasificar en dos grupos, empresas privadas que tienen el capital privado, y empresas públicas, las cuales tienen un capital formado con los recursos que dispone o el gobierno nacional o los gobiernos departamentales.

A partir de las dos características más importantes en los potenciales clientes del mercado de Advisory, se construyó una matriz de segmentación, como muestra la tabla 5. A partir de esta matriz se determinó la cantidad de entrevistas de acuerdo a cada cuadrante de segmentación, en este sentido, se realizaron 3 entrevistas en profundidad a compañías que son empresas grandes y privadas, 3 entrevistas a organizaciones que son empresas medianas y privadas, y así para el resto de cuadrantes de la matriz. Se determinó un total de 18 entrevistas, no obstante, debido a que no existen muchas empresas que sean públicas y pequeñas, dado que en general, el estado realiza grandes inversiones y compone empresas de gran tamaño, sólo se realizó una entrevista a organizaciones que son pequeñas y públicas, alcanzando un total de 16 entrevistas en total.

Tabla 5 Matriz de Segmentación			
Tipo de Empresa	Tamaño de Empresa		
	Grande	Mediana	Pequeña
Privada	3	3	3
Pública	3	3	3

Fuente: Elaboración Propia

9.6.1. Entrevistas a Profundidad

Esta técnica de investigación cualitativa se usó para la recopilación de datos que permitió una mayor comprensión respecto al perfil de los clientes, las necesidades de servicios que tienen, la disposición a pagar por los mismos, como la competencia en la industria. La estructura de la entrevista se encuentra en el Anexo 4 y el manual del entrevistador en el Anexo 5, en el cual se describe de manera detallada la forma de realizar las preguntas y hacer el registro correcto de las respuestas, cumpliendo con el objetivo de cada

²² Decreto Supremo N° 3567 establece un índice de tamaño con base en tres determinantes, el valor de ventas anuales, número de trabajadores y patrimonio neto de la empresa

pregunta de recolectar información específica de un tema. En este sentido, la entrevista se estructuró de la siguiente manera:

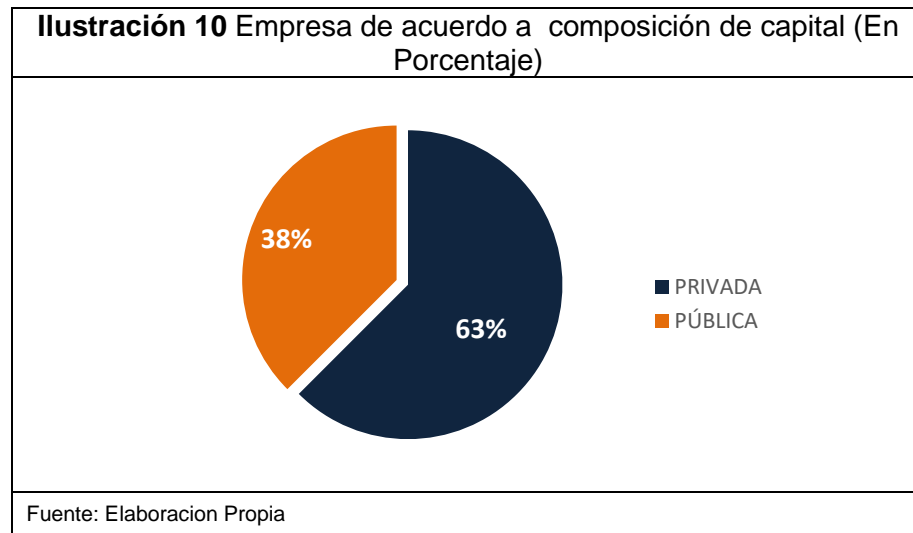
- **Perfilamiento de la empresa:** la primera parte de la entrevista, desde la pregunta 1 a la pregunta 8 se destinó al perfilamiento de las empresas, recolectando información respecto al rubro de la empresa, tipo de empresa (privada o pública), principal actividad económica, objetivo de la organización, si la empresa está regulada por alguna institución, cantidad de oficinas en el país, cantidad de trabajadores y nivel de ingresos.
- **Necesidades de la empresa:** la segunda parte se conforma desde la pregunta 9 a la 11, en las cuales se recopila información sobre las necesidades que tienen las organizaciones de servicios de Advisory y el área en la que surgen dichas necesidades. Así mismo, se recopiló información respecto a la disposición a pagar de las empresas por estos servicios.
- **Vinculaciones de la empresa - Holdings:** en la tercera parte de la entrevista, desde la pregunta 12 hasta la 13, se recabó información respecto a la vinculación de las empresas a otras a través de grupos empresariales como consorcios, grupos financieros, subsidiarias, filiales, multiempresas, entre otras figuras, ya sean estas nacionales o extranjeras.
- **Sobre el servicio de Advisory:** la última parte de la entrevista abarcaba desde la pregunta 14 hasta la 15, y recolecta información respecto a los servicios de Advisory en las empresas, si las empresas los conocían, si recibieron alguna vez algún servicio de consultoría y la importancia con la que calificaban las empresas a dichos servicios respecto al mejoramiento de desempeño de las mismas.

Con el fin de obtener una herramienta lo más precisa posible, se llevó a cabo una prueba piloto, la misma se la llevó a cabo con el área principal de la firma, es decir, con KPMG S.R.L (Auditoría, Assurance). A través de la prueba piloto se pudo obtener un promedio del tiempo empleado en la entrevista que es aproximadamente 40 minutos. Al mismo tiempo a partir de la retroalimentación de la prueba piloto se mejoró la redacción de las preguntas para que éstas sean mejor comprendidas en orden de levantar la información correcta. Así mismo, se aumentaron algunas preguntas con el objetivo de tener la información completa respecto al mercado de Advisory. De igual forma, todos los cambios implementados en la entrevista fueron implementados en el manual del entrevistador. Una vez realizadas todas las correcciones correspondientes se inició el levantamiento de información.

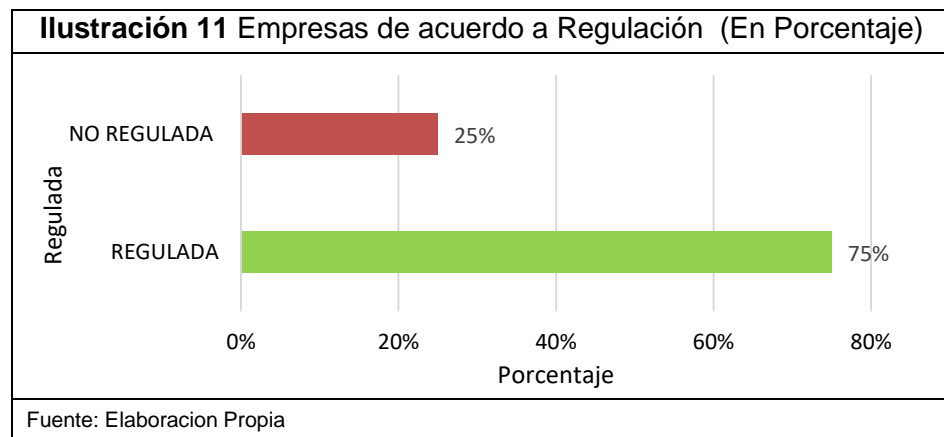
9.6.2. Perfilamiento de Clientes - Empresas

Las empresas a partir de las cuales se recopiló información pertenecen a distintos rubros, entre estos: servicios financieros, manufactura, minería, hidrocarburos, alimentación y bebidas, telecomunicaciones, farmacéutica y energía; mostrando una amplia diversidad en la actividad económica que realizan, siendo una buena representación del mercado.

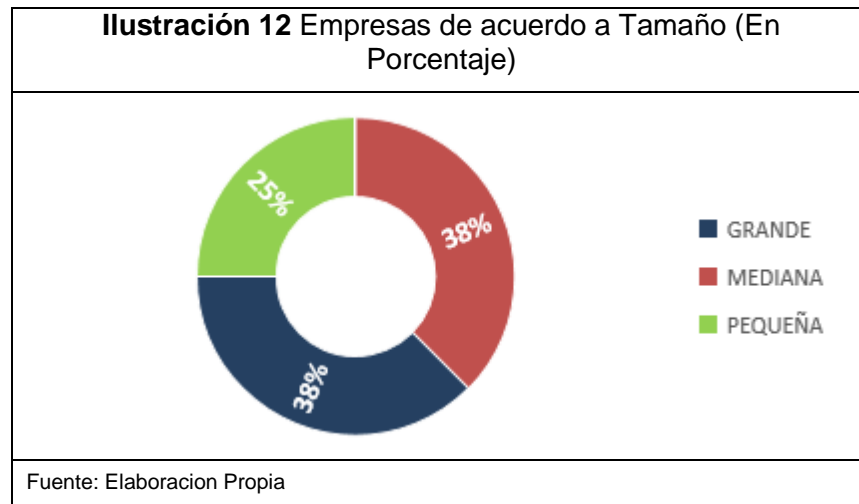
Como se observa en la ilustración 10, de la muestra obtenida para el presente trabajo el 63% de las empresas son privadas y este porcentaje está compuesto por un 19% de empresas grandes, un 25% son empresas medianas y el restante 19% son empresas pequeñas. Respecto a las empresas públicas, estas representan el 38% del cual 19% son empresas grandes, 13% son empresas medianas y sólo un 6% son empresas pequeñas.



Por otra parte, en la ilustración 11 se muestra que, del total de empresas entrevistadas, el 75% están reguladas por alguna entidad o institución además de la Autoridad de Fiscalización de Empresas (AEMP); entre estas instituciones reguladoras se encuentra la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (ATT), diferentes ministerios, que en general regulan a las empresas públicas, entre otros. La determinación de la proporción de empresas que están reguladas contribuye a determinar el perfil de los potenciales clientes, dado que como se analizó previamente, si la empresa es regulada existe una mayor probabilidad de demandar servicios de Advisory.



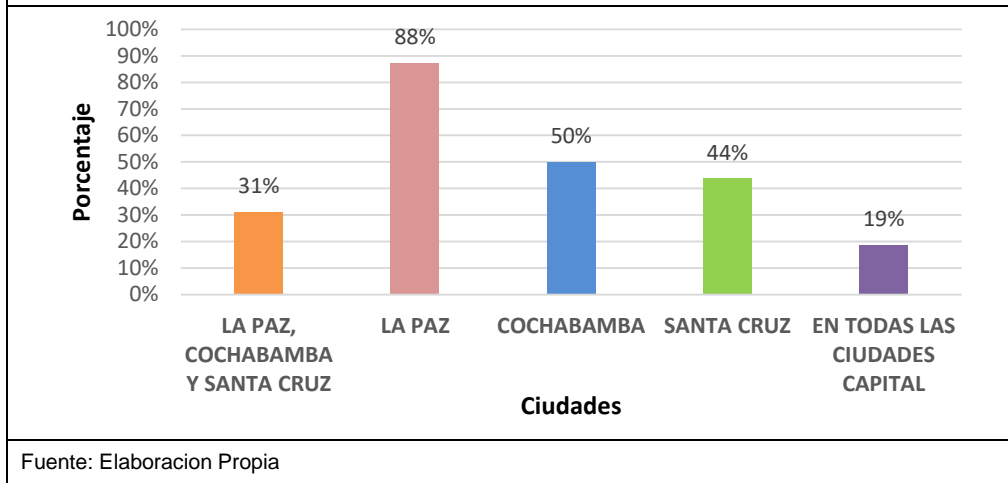
Respecto a las empresas clasificadas de acuerdo al tamaño de empresa, como se observa en la ilustración 12, el 38% de las empresas entrevistadas son compañías grandes, de igual forma un 38% representa a las empresas medianas y un 25% está conformado por empresas pequeñas. Adicionalmente, las empresas grandes tienen un nivel de ingresos mayor a los 3 millones de dólares, mientras que las compañías medianas generan ingresos entre 1 a 3 millones de dólares, y las empresas pequeñas tienen ingresos entre 500 mil dólares y un millón de dólares.



Al realizar un análisis de la presencia de las empresas en las diferentes ciudades del país, principalmente en el eje troncal La Paz, Cochabamba y Santa Cruz; se determinó que las empresas se concentran en la ciudad de La Paz, dado que, de todas las empresas entrevistadas el 88% tiene al menos una oficina en la ciudad paceña, como se observa en la ilustración 13. Este resultado coincide con los datos de Fundempresa²³ el cual indica que de la base empresarial del país el mayor porcentaje de empresas, 31%, se encuentran en la ciudad de La Paz (Ver Anexo 2). Por otra parte, un dato relevante es que del total de empresas un 19% tienen presencia en todas las ciudades capitales del país, que son 9, siendo una proporción alta y corroborado los datos de Fundempresa respecto al incremento de la base empresarial en todo el país.

²³ Fundempresa, Concesionaria del Registro de Comercio de Bolivia

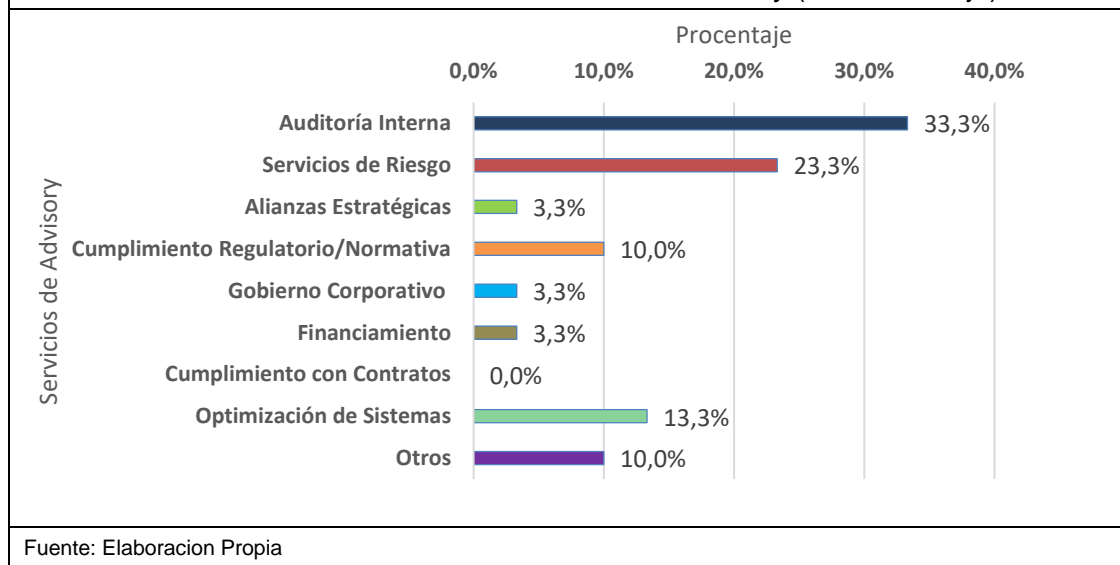
Ilustración 13 Presencia de las empresas en las ciudades (En Porcentaje)



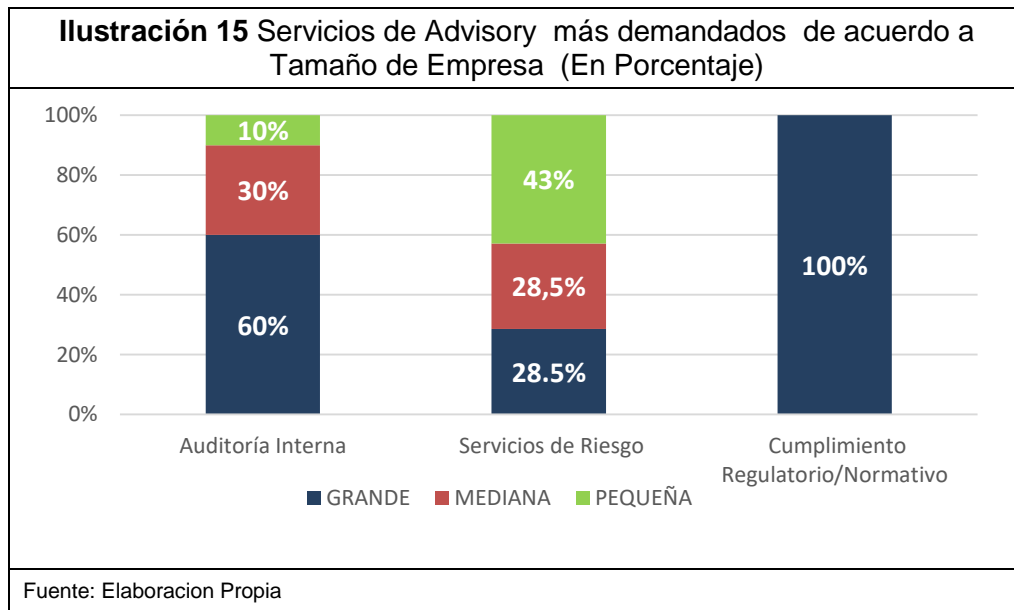
9.6.3. Demanda de las empresas

Del total de las empresas sobre las cuales se realizó la entrevista, el 100% aseguró que la organización tiene alguna necesidad de mejora o requiere optimizar un área, unidad o proceso en su empresa. La ilustración 14 muestra que los servicios con mayor demanda por parte de las empresas son Auditoría Interna, con un 33,3%; seguido de Servicios de Riesgo con el 23,3% y, en tercer lugar, se encuentra los servicios de Optimización de Sistemas, dado que, este es un servicio que ya presta la firma, se tomó el siguiente servicio más demandado que es Cumplimiento Regulatorio/Normativo que es demandado por un 10% del total de las empresas. Dentro de la opción “Otros” que también representa un porcentaje alto se encuentra servicios como Integración y Separación de empresas y servicios de Innovación.

Ilustración 14 Servicios demandados de Advisory (En Porcentaje)



Por lo tanto, como se muestra en la ilustración 15, se realizó un análisis de los tres servicios de Advisory con mayor demanda y el tipo de empresas de acuerdo a tamaño y se obtuvo como resultado que el servicio de Auditoría Interna es demandado principalmente por las empresas grandes las cuales representan un 60% de todas las empresas que requerían este servicio, seguido de las empresas medianas con un 30% y finalmente el restante 10% pertenecía a las empresas pequeñas. Contrariamente, los Servicios de Riesgo son más demandados por las empresas pequeñas que representan un 43% mientras que, las empresas medianas y grandes alcanzaban cada una un 28,5%. Finalmente, el servicio de Cumplimiento Regulatorio/Normativo es demandado sólo por empresas grandes.



A partir del análisis de los servicios de Advisory más demandados de acuerdo tamaño de empresa se puede realizar la segmentación del mercado, de forma que se pueda brindar al cliente los servicios solicitados, en este sentido, a las empresas grandes se puede ofrecer los tres servicios destacados, sin embargo, se debe realizar énfasis en los servicios de Cumplimiento Regulatorio/Normativo y los servicios de Auditoría Interna. Contrariamente, a las empresas pequeñas se debe hacer énfasis en los Servicios de Riesgo, mientras que a las empresas medianas se puede ofrecer servicios de Auditoría Interna y Servicios de Riesgo.

Por otra parte, en la tabla 6, se observa la disposición a pagar por los servicios de Advisory con mayor demanda de acuerdo al tipo de empresa. En general se observa una tendencia que muestra que mientras más grande es la empresa mayor será su disponibilidad a pagar por los diferentes servicios, esto debido a que el cálculo del precio de por cada servicio se realiza a partir de un rate promedio por horas determinado, multiplicado por una cantidad de horas

específicas, en consecuencia, mientras más grande sea la empresa se requiere de más horas de trabajo, por lo tanto, más alto el precio.

Tabla 6 Disposición a Pagar de acuerdo a Servicio de Advisory y Tamaño de Empresa (En dólares)	
Auditoría Interna	USD
Grande	Mayor a 40 000
Mediana	15.001 - 20.000
Pequeña	10.001 - 15.000
Servicios de Riesgo	USD
Grande	Mayor a 40 000
Mediana	15.001 - 20.000
Pequeña	5.001 - 10.000
Cumplimiento Regulatorio/Normativo	USD
Grande	Mayor a 40 000
Mediana	-
Pequeña	-

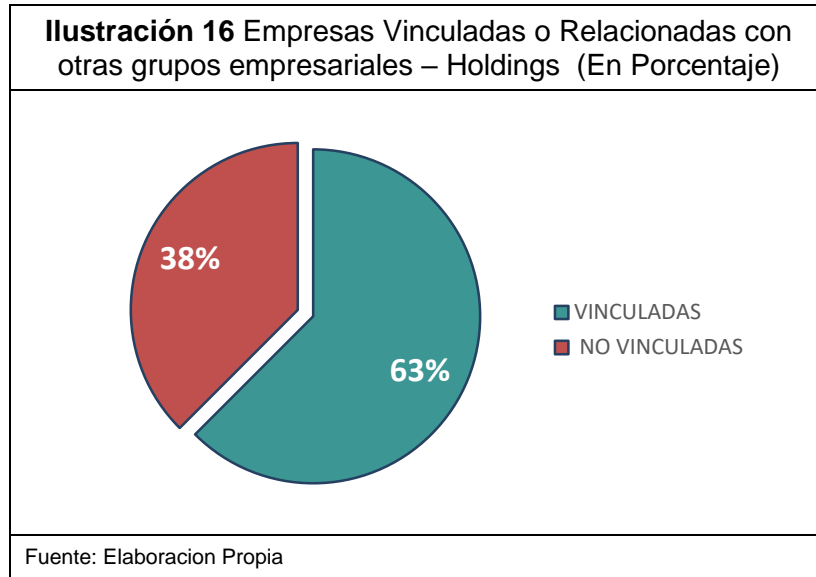
Fuente: Elaboración propia

9.6.4. Asociaciones de las Empresas a Holdings

Con el objetivo de determinar la proporción de empresas que pertenecen a holdings²⁴ a través de grupos empresariales como consorcios, grupos financieros, subsidiarias, filiales, multiempresas, entre otras figuras; en la encuesta en profundidad se recolectó información respecto a estas vinculaciones. Como se muestra en la ilustración 16, el 63% de las empresas a las que se realizó la entrevista tienen algún tipo de vinculación con otras sociedades; de éste porcentaje el 44% de las empresas están relacionadas con otras sociedades nacionales, como es el caso de grupos financieras que están asociadas por ejemplo con aseguradoras, y el caso de empresas que pertenecen a grupos empresariales. Respecto al 19% restante, son empresas vinculadas a asociaciones extranjeras por ejemplo son subsidiarias o filiales de otras corporaciones de países como Brasil, Japón e Inglaterra.

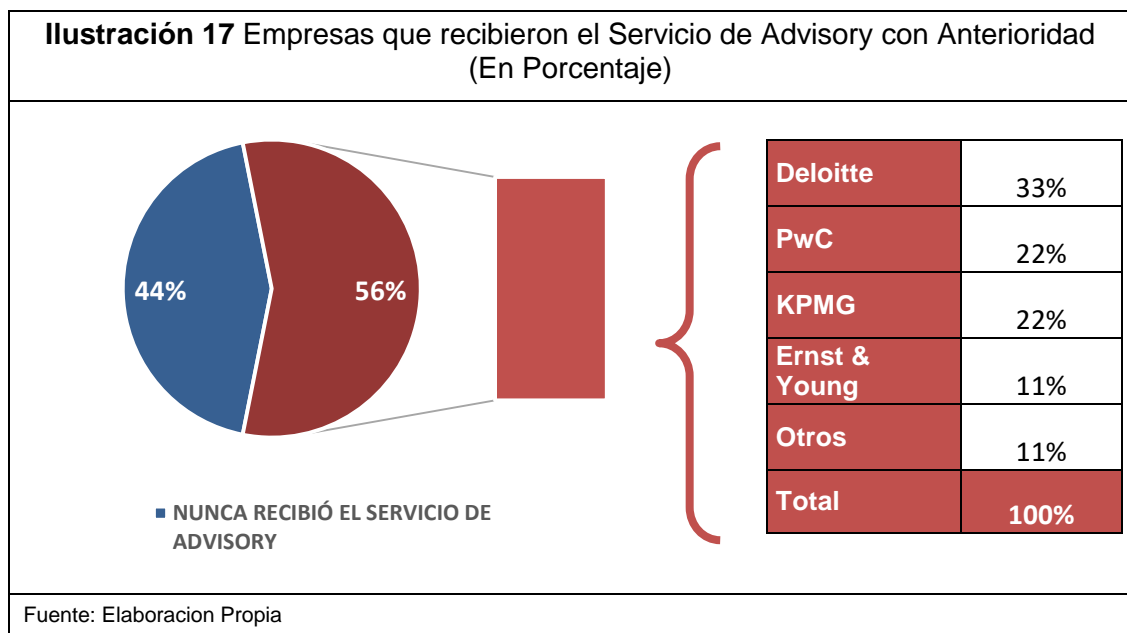
El porcentaje de organizaciones vinculadas o asociadas a otras empresas es relevante, dada la correlación positiva y directa que tiene con las empresas que demandan servicios de Advisory, en consecuencia, una mayor cantidad de empresas vinculadas a otras, incrementa la proporción de clientes potenciales del área, debido a que se incrementa la probabilidad de que la firma preste sus servicios en las empresas a las que están asociadas.

²⁴ Se considera al Holding una forma de integración empresarial, por lo tanto, es una organización de tipo económico integrada por diferentes empresas con una función principal, garantizar el control de distintos factores comerciales dentro de un mismo sector, también denominada grupos empresariales.



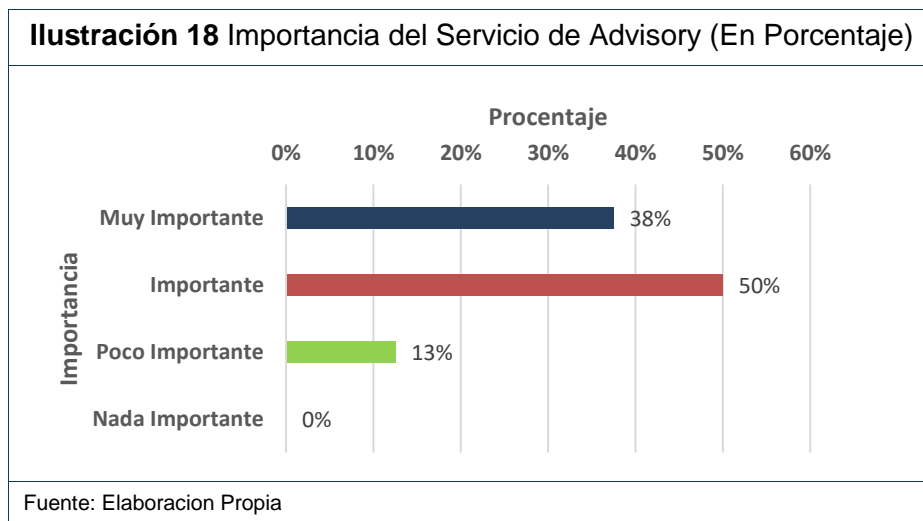
9.6.5. Competidores y Percepción del Servicio de Advisory

Del total de empresas consideradas en la investigación de mercado, un 56% recibieron servicios de Advisory en los últimos 5 años, como se muestra en la ilustración 17. De estas empresas que recibieron previamente algún servicio de consultoría, la mayor parte contrató a la firma Deloitte, que representa el 33% del total de empresas que ya tienen experiencia con los servicios de Advisory, un 22% recibió el servicio de la firma PricewaterhouseCoopers, el mismo porcentaje de empresas tomaron los servicios de KPMG, 11% de la empresa Ernst & Young y un 11% solicitó los servicios de otras firmas que no pertenecen a las Big 4.



Por otra parte, del total de empresas que contrataron servicios de Advisory con anterioridad, un 67% son empresas grandes y un 33% son empresas medianas, en contraste, no hay empresas pequeñas que hayan recibido previamente algún servicio de Advisory. Por otra parte, del total de empresas que ya recibieron algún servicio de consultoría (56%), la mayor parte solicitó servicios de Auditoría Interna y Servicios de Riesgo, en menor proporción demandaron servicios de Optimización de sistemas, Cumplimiento Regulatorio/Normativo y Gobierno Corporativo. El costo que pagaron por estos servicios está en relación al tamaño de la compañía, las empresas grandes pagaron en promedio 38 mil dólares por los servicios demandados, por otro lado, las empresas medianas pagaron en promedio 13 mil dólares por dichos servicios.

Finalmente, en la ilustración 18 se muestra la importancia que tiene para las empresas los servicios de Advisory para un mejor desempeño de su organización. Para la mitad de las empresas estos servicios son Importantes, para el 38% son Muy Importantes, y el 13% piensa que son Poco Importantes. No obstante, cabe resaltar que ninguna empresa considera que los servicios de Advisory sean Nada importantes, reflejando de esta manera el gran valor que le atribuyen las empresas a los servicios de consultoría.



9.7. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter más uno

i. Amenaza de nuevos entrantes

Al realizar un análisis de la industria se observa en primer lugar que es una industria consolidada, en la cual existen cuatro empresas que abarcan el 86% de la participación de mercado siendo las líderes del mismo. Por otra parte, la industria tiene barreras de entrada altas dificultando la entrada de nuevos competidores. La primera barrera está compuesta por las economías de escala, particularmente para la prestación de servicios a empresas del sistema financiero, las cuales tienen la misma regulación determinada por la ASFI, por

lo tanto, tienen una necesidad similar del servicio, en consecuencia, la firma puede alcanzar economías de escala reduciendo costos en sistemas operativos como también en recursos humanos. La segunda barrera de entrada de la industria es la lealtad a la marca que se transfiere a la preferencia que los clientes muestran por los servicios de las compañías consolidadas, que en el caso del mercado de Advisory en Bolivia los clientes prefieren los servicios de las cuatro compañías con mayor participación de mercado, las denominadas Big 4, Deloitte, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers y la compañía de estudio KPMG, que además de ser las líderes de la industria de Advisory de implementación, son las de mayor experiencia y trayectoria.

Por otra parte, se debe considerar a las empresas denominadas Top 3 (McKinsey, Bain y BCG), si bien actualmente no tienen presencia en Bolivia ni prestan ningún servicio en el país, además que tienen un enfoque de sus servicios diferente al de la firma, centrado en lo estratégico; se debe hacer seguimiento de este grupo y la posibilidad de que en un futuro quieran entrar al mercado de Advisory en Bolivia.

En conclusión, se considera que la entrada de nuevos competidores es media, tomando en consideración tanto las barreras de entrada como otros grupos de empresas.

ii. Poder de negociación de los proveedores

La capacidad de los proveedores para incrementar los costos de la industria es baja, dado que los proveedores más importantes de la industria, que son los proveedores de software, tienen un poder de negociación bajo porque el costo que incurren las empresas para cambiar de un proveedor a otro es mínimo. Además, que el sector de los proveedores está menos concentrado que el de la industria de Advisory. Además, dadas las grandes diferencias en lo que ofrece la industria y el sector de los proveedores existe una probabilidad prácticamente nula que el grupo de proveedores amenace con integrarse al mercado de la industria de Advisory. De igual forma, es importante considerar que los principales softwares necesarios para la prestación de servicios de Advisory son construidos por las mismas empresas de la industria, de acuerdo a sus propias formas de desarrollar sus actividades y prestar el servicio. Por otra parte, respecto al resto de insumos como equipos y material de administración, los proveedores no tienen poder de negociación al pertenecer a industrias más fragmentadas en las cuales existe muchos competidores; así mismo, estos insumos tienen un impacto medio en la prestación de servicios.

En resumen, el poder de negociación de los proveedores es baja con tendencia a media, dadas las consideraciones planteadas.

iii. Poder de negociación de los clientes

Los clientes de servicios de Advisory tienen una alta capacidad de negociar el precio de los servicios, pero principalmente la calidad de los mismos debido al

alto costo que representa el servicio de consultoría en sus presupuestos. Además, es relevante tomar en cuenta que mientras más grande sea la empresa más horas de servicio serán necesarias y por lo tanto mayor el costo, en consecuencia, mientras más grande sean los clientes éstos negociarán con mayor agresividad.

Así mismo, de acuerdo a la información recopilada del mercado y a los resultados obtenidos de la investigación de mercado realizada, las empresas que conforman las Big 4 son las más elegidas por lo clientes al tener en promedio 88% de la participación de mercado. Así mismo, la diferencia más notoria dentro de este grupo es la mayor participación de la firma Deloitte, debido a los trabajos diferidos del exterior que realiza siendo la empresa con mayor experiencia de la industria. No obstante, se debe tomar en cuenta, que los clientes asumen costos mínimos por cambiar de una empresa a otra, además que pueden adquirir al mismo tiempo diferentes servicios de Advisory de diferentes firmas.

Por otra parte, el servicio prestado tiene un impacto considerable en el cliente dado que, en general el objetivo de los servicios de Advisory es brindar asesoramiento para que las empresas alcancen sus objetivos y propósitos ya definidos, además se busca ayudar a las organizaciones a hacer frente a los desafíos y oportunidades que presenta el entorno económico que en general es variante. Por lo tanto, el servicio tiene un impacto alto en los clientes porque busca reducir sus costos futuros y/o optimizará sus procesos y actividades, siendo este servicio de alto valor para los clientes.

Sintetizando, el poder de negociación de los clientes es media, dado el bajo costo que representa para los mismos cambiar de una firma a otra, y considerando que el servicio tiene un alto valor para el cliente debido al impacto que tienen en sus actividades.

iv. Amenaza de servicios sustitutos

Los servicios de Advisory no tienen un sustituto directo, al ser un servicio personalizado para cada cliente y específico para cada área o proceso en el cual se quiera implementar, es poco probable que el servicio que presta una empresa pueda ser sustituida por otro. Además, cada empresa desarrolla el servicio de una manera única a través de procesos y actividades diferentes, por lo tanto, los servicios de Advisory son altamente diferenciados. No obstante, el desarrollo tecnológico puede convertirse en un sustituto indirecto, a través del cual se creen mejores procesos o herramientas para mejorar las actividades de las empresas y hacerlas más eficientes, sin embargo, no se puede sustituir el análisis realizado por los profesionales de Advisory.

En conclusión, la amenaza de servicios sustitutos es media con tendencia a baja, debido a que, si bien no hay un sustituto directo, con el desarrollo de la tecnología puede formarse un sustituto indirecto de los servicios de Advisory, por lo tanto, se debe prestar atención no sólo al sector, de igual forma se debe

considerar otros sectores como el tecnológico que pueden estar creando sustitutos atractivos.

v. Rivalidad entre los competidores existentes.

En el mercado de Advisory en Bolivia se distinguen 4 firmas líderes, que son las denominadas Big Four, el resto de empresas tiene una participación de mercado mucho menor que sumadas alcanzan un total de 13% siendo un porcentaje menor a la participación de cualquiera de las Big 4. Respecto a las firmas líderes, se debe considerar que están bien consolidadas en la industria y tienen un tamaño y potencia muy similar entre ellas, al mismo tiempo, todas se encuentran comprometidas con el área de Advisory, debido a que buscan ofrecer una línea de negocios completa, es decir complementar los servicios de Auditoría y Taxes con los servicios de Advisory. Analizando con más detalle las Big Four, en primer lugar, se encuentra la firma Deloitte que tiene poca presencia en empresas nacionales dado que si bien es líder en el mercado de Advisory esta situación se debe a sus trabajos diferidos del exterior; en segundo lugar, PWC que enfoca sus servicios de consultoría en gobierno corporativo y gestión del riesgo, y E&Y quien presenta menor cantidad de servicios de Advisory y están más relacionados a la tecnología y la aplicación de programas como Big Data. Si bien estas 3 firmas prestan servicios de consultoría, en general cada una tiene diferentes enfoques.

Por otro lado, las barreras de salida de la industria no son significativas, debido a que las compañías que prestan servicios de asesoramiento no trabajan con activos altamente especializados, siendo el core del negocio los recursos humanos. Así mismo, debido a que los servicios de los rivales dentro de la industria no son los mismos y que no se tienen costos fijos considerables, no es factible una competencia de precios en el mercado.

En síntesis, la rivalidad de los competidores dentro de la industria tiene un nivel medio, debido a que tienen competidores líderes muy similares, pero se tiene barreras de salida y costos fijos bajos, además de que no es probable una guerra de precios.

• Fuerza de los complementarios (Más uno)

En el caso de los servicios de Advisory no se tienen un servicio complementario directo, no obstante, en el caso de las Big 4 los servicios de consultoría se pueden llegar a complementar con los servicios de las áreas de auditoría o impuestos. Por otra parte, se debe tomar en cuenta que existe entidades complementarias para los servicios de asesoría. Las instituciones como la ASFI (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero) y APS (Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros) son complementarias a las firmas de la industria, dado que, mientras mayores o más rigurosos sean los requerimientos de estas entidades, mayor será la demanda de servicios de Advisory, pero solo para el caso de clientes en el sistema financiero y de pensiones y seguros.

En resumen, la fuerza de los complementarios es baja, debido a que hay entidades complementarias que solo afectan a un tipo de clientes y no al mercado en su conjunto.

9.7.1. Resumen de análisis 5 Fuerzas de Porter más uno

El análisis de las 5 fuerzas de Porter más uno se encuentra sintetizado en la siguiente tabla:

Tabla 7 Resumen de las Fuerzas de Porter más uno		
FUERA	NIVEL	PRINCIPAL MOTIVO
Amenaza de nuevos entrantes	Media	Altas barreras de la industria
Poder de negociación de los proveedores	Baja	La capacidad de los proveedores para incrementar los costos de la industria es baja, industria fragmentada.
Poder de negociación de los clientes	Medio	Bajo costo que representa para los clientes cambiar de una firma a otra, no obstante, el servicio tiene un alto valor para el cliente debido al impacto que tienen en sus actividades.
Amenaza de servicios sustitutos	Medio (con tendencia a baja)	No hay un sustituto directo pero el avance de la tecnología y sus beneficios puede reducir la demanda.
Rivalidad entre los competidores	Medio	Los competidores líderes, Big 4, son similares, sin embargo las barreras de salida son bajas y es poco probable una guerra de precios.
Fuerza de los complementarios	Bajo	Entidades complementarias solo afectan a un tipo de clientes, y no a todos.
Fuente: Elaboración propia		

9.8. Análisis FODA

En esta sección del estudio se muestra los resultados de un análisis tanto interno como externo de la empresa realizado a través del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la empresa respecto a los servicios que presta, las actividades que desempeña para realizar los mismos y los medios con los que cuenta.

Fortalezas

- Personal:
 - ✓ Personal altamente calificado con habilidades tanto técnicas como de razonamiento para la prestación de los diferentes servicios que ofrece la firma.

- ✓ Baja rotación en cargos de nivel superior, a partir de nivel gerencial hacia arriba, lo cual incrementa la experiencia y el conocimiento del funcionamiento de la firma.
- ✓ Alta lealtad a la firma por parte del personal, debido principalmente a un alto promedio de años de trabajo en la firma y de la posibilidad de crecer año tras año en la empresa, realizando una carrera en la misma.
- ✓ Alta experiencia, una parte adquirida dentro del tiempo que el personal se encuentra trabajando en la empresa y otra parte desarrollada previa a trabajar con la organización.
- ✓ Socio referentes no sólo en el mercado nacional, de igual manera en el mercado internacional, cuentan con un amplio reconocimiento y una larga trayectoria que los respalda. Líderes en el mercado como dentro de la empresa.
- Organización
 - ✓ Buena imagen de marca, KPMG Bolivia, que genera confianza y credibilidad en los clientes.
 - ✓ Amplia estructura para el desarrollo de los tres servicios de forma paralela.
 - ✓ Soporte técnico en optimización constante, estando a la vanguardia en los distintos sistemas requeridos.
 - ✓ Construcción del departamento de “Compliance” con el objetivo de cumplir con los lineamientos y requerimientos internacionales de la firma global, KPMG International.
 - ✓ Buena cartera de clientes en el área de auditoría.
- Servicios y Producto
 - ✓ Alta calidad técnica en los servicios y productos, informes, realizados para el cliente, dado los estándares de calidad determinados.
 - ✓ Cuenta con el apoyo y respaldo de la firma a nivel internacional, KPMG International, y del resto de firmas miembros que se encuentra en diferentes países alrededor del mundo.

Debilidades

- Personal:
 - ✓ Bajo nivel de interacción con profesionales de firmas pares, lo cual es muy importante dada la cobertura global de la firma, debido a que no se está aprovechando el soporte y conocimiento de profesionales más capacitados.
 - ✓ Mejora de la actitud bajo presión, esencial para temporadas altas de trabajo.

- ✓ Aumentar el desarrollo de uso de la tecnología en niveles inferiores de la organización.
- ✓ Ausencia de un pipeline para gerentes y socios, ocasionando principalmente falta de personal en el nivel gerencial.
- Organización
 - ✓ Formalización de procesos y controles inconclusa, por lo que no existe una guía formal para que los mismos sean implementados.
 - ✓ Baja publicidad en el mercado de los servicios, particularmente del área de Advisory y Taxes.
 - ✓ La firma no es la primera opción para trabajar de los recién graduados, mejorar el top of mind.
 - ✓ Integración lenta de la práctica de la firma boliviana en KPMG Americas, como lo hicieron ya varias firmas pares.
 - ✓ Aún no cuenta con una página web propia del país, la misma se encuentra en construcción y se espera habilitarla durante el año.
- Servicios y Producto
 - ✓ No se tienen finalizado el análisis para la definición del segmento objetivo para los servicios de Advisory.
 - ✓ Se debe mejorar en la calidad de servicio al cliente para todas las áreas de la empresa.
 - ✓ Aumentar los conocimientos sobre el mercado y sus características.
 - ✓ Poco conocimiento de los clientes del área de Advisory y de los servicios que ofrece.

Oportunidades

- Personal:
 - ✓ Crecimiento de la cantidad de profesionales a nivel nacional principalmente en el área de auditoría, administración y finanzas generando una fuerza laboral más grande, la cual puede ser aprovechada por la firma y contratar personal más capacitado.
 - ✓ Mejora de la imagen de la marca como un lugar de trabajo, lo cual genera un aumento de la cantidad de personas que desean trabajar con la firma.
 - ✓ Flujo de personal de firmas pares, los profesionales de las otras firmas dentro del grupo global pueden brindar asesorías o participar del equipo de trabajo para la prestación de algún servicio determinado en la firma local.

- Organización:
 - ✓ Mejora aún más de la imagen de la firma con la incorporación al proyecto KPMG One Americas.
 - ✓ Incremento de la base empresarial con una tasa de crecimiento positiva del 7% para el año 2019. Incremento de esta base principalmente en los departamentos de La Paz y Santa Cruz, ciudades en las cuales la empresa tiene presencia física. Mientras mayor sea la cantidad de empresas mayor el mercado de la firma teniendo una correlación positiva y directa.
 - ✓ Aprovechar el incremento de tecnología brindada por la firma central respecto a Robotic Process Automation.
- Servicios y Producto:
 - ✓ Tener como referencias los trabajos de firmas pares para aprender de sus experiencias y conocimientos adquiridos.
 - ✓ Contar con la asesoría y el personal de las firmas pares de la región, adquiriendo know how de las firmas más expertas para prestar los servicios.
 - ✓ Exponer sus trabajos de forma internacional a través de la firma KPMG International y ser un referente no solo nacional, de igual manera regional respecto a los servicios prestados.
- Contexto Político
 - ✓ Dado el cambio de doctrina política en el país, posible reanudación de forma completa de las relaciones con entidades del gobierno una vez estabilizado el tema político.

Amenazas

- Organización
 - ✓ Ambiente Político aún en proceso de cambio, no presenta estabilidad definitiva.
 - ✓ Competencia implemente cambios tecnológicos en sus procesos antes que la firma.
 - ✓ Nuevos competidores, además de las Big 4, que, si bien son mucho más pequeños, tienen participación de mercado.
- Servicios y Producto:
 - ✓ Mala implementación de los nuevos sistemas que son requerimientos de la firma global.
 - ✓ No automatizar determinados procesos a través de la tecnología.

10. Desarrollo de la Estrategia

10.1. Estrategia Corporativa

La empresa KPMG en Bolivia, al igual que el resto de sus pares que pertenecen a la red global KPMG International, participa en 3 industrias que construyen la estructura y pilares de la empresa, estas son Auditoría, Advisory y Taxes. El presente plan estratégico está diseñado para la industria de servicios de Advisory a partir del cual se busca transformar el conocimiento y el know how en valor para el beneficio de los clientes de la empresa a través de recursos especializados, al mismo tiempo de ser líderes en el mercado

10.2. Estrategia Competitiva

La definición de la estrategia competitiva se realizó con base al estudio de Porter sobre la estrategia competitiva y las técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia²⁵. De acuerdo a Porter existen 3 tipos de estrategias competitivas genéricas para lograr una posición en la industria a largo plazo y superar el desempeño de los rivales; la primera con base a una ventaja en costos, la segunda con base en la ventaja en beneficios o diferenciación y la tercera por enfoque o por concentración en la cual la estrategia se enfoca en un nicho ya sea por menores costos, por diferenciación o ambos. Por lo tanto, una empresa que participa en cualquier industria debe decidir qué estrategia desarrollar de acuerdo al análisis interno y externo de la industria, para el presente plan dicho estudio fue realizado en secciones previas.

Así mismo, estas dos formas de ventaja competitiva pueden combinarse con el alcance de mercado en el que la empresa intenta lograr dicha ventaja, es decir, la empresa puede direccionarse a un alcance de uno o pocos segmentos o puede apuntar a varios de ellos. Las alternativas resultantes conducen a cuatro estrategias genéricas, dependiendo si la empresa busca una posición competitiva en la totalidad de la industria o bien si concentra sus actividades en un campo restringido del mercado. Las combinaciones se presentan en la siguiente matriz:

Tabla 8 Estrategias Competitivas			
		Ventaja Competitiva	
		En Costo	En Diferenciación
Alcance de Mercado	Enfocado en uno o pocos segmento	Foco en Costos	Foco en Diferenciación
	Varios Segmentos	Liderazgo en costo	Liderazgo en Diferenciación

Fuente: Estrategia Competitiva de Porter

²⁵ Porter, M. 2008. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 37ª ed. México. Grupo editorial Patria.

Para el plan estratégico de Advisory en KPMG en Bolivia se empleará el liderazgo en diferenciación. En primer lugar, la diferenciación se basa en la generación de un bien o un servicio que tiene un valor único en el mercado, bajo esta perspectiva, el área de consultoría de la firma en Bolivia brinda servicios de asesoría únicos, personalizados y especializados para cada cliente al transmitir conocimientos y un know how, para la optimización, y para brindar soluciones específicas para problemáticas que pueden tener las compañías en actividades o procesos específicos, en distintas áreas o en toda la empresa en su conjunto, es decir que KPMG en Bolivia presta un servicio de asesoría especializada y única para cada cliente.

Por otra parte, la empresa tiene factores que sustentan su ventaja en diferenciación, entre los principales la reputación y la imagen de la marca como KPMG, la cual al ser una marca reconocida a nivel internacional y pertenecer a una red de firmas con años de experiencia mantiene una reputación favorable respecto a la calidad de sus servicios. Además, el área ya cuenta con una base instalada en la empresa que contiene los pilares de su estructura. Así mismo, se tiene servicios relacionados, Auditoría y Taxes los cuales agregan valor al servicio de Advisory, al tener la disponibilidad de estos otros servicios a diferencia de competidores que sólo realizan servicios de asesoramiento.

En segundo lugar, el alcance de mercado, con el cual espera abarcar varios segmentos, es conveniente en industrias con una estructura de mercado de competencia oligopólicas como es el caso del mercado de Advisory en Bolivia, en el cual los principales competidores son un grupo reducido de empresas, las Big 4, que dominan el mercado.

10.3. Propuesta de Valor

El área de Advisory de KPMG en Bolivia brinda servicios completos de asesoramiento personalizado y especializado en gestión de riesgos, centralizado en auditoría interna, servicios de riesgo y de cumplimiento; de igual manera, ofrece servicios en optimización de sistemas para cada cliente en el territorio boliviano a través de un enfoque de implementación. Estos servicios están a cargo de profesionales altamente calificados, asesorados por especialistas internacionales y con una larga experiencia en el ámbito de los negocios, cuyo conocimiento y know how junto con la personalización y especialización generan un alto valor agregado para los clientes

10.4. Estrategia de Marketing

10.4.1. Segmentación

Como ya se identificó previamente, los segmentos del mercado de Advisory son 4 y estas agrupados de acuerdo a tamaño de la empresa, es importante destacar que esta característica se determina a partir del valor de ventas anuales, número de trabajadores y patrimonio neto de la empresa, por lo tanto, la segmentación también tomó en cuenta la disposición a pagar de acuerdo al

tamaño de la empresa, mientras más grande sea la empresa, mayor es su disposición a pagar.

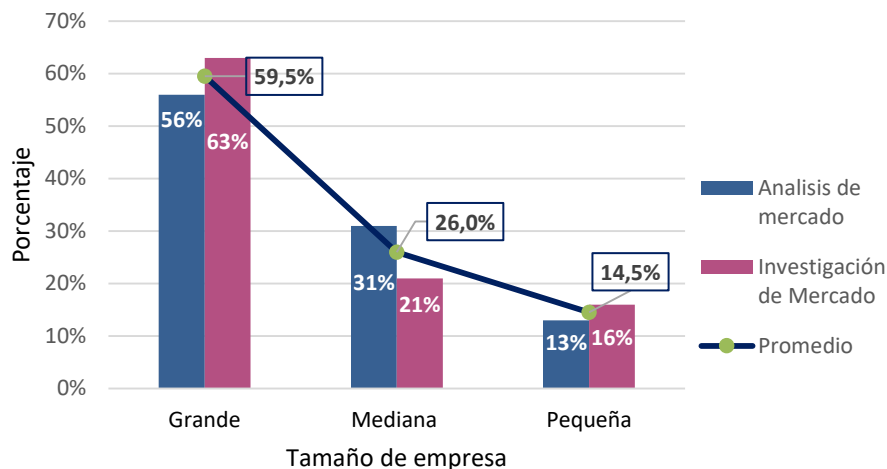
En este sentido, dado que, el servicio de Advisory se puede prestar a cualquier empresa sin importar el rubro, el tipo de capital, entre otras características, la segmentación del mercado respecto a la base empresarial del país conforma cuatro segmentos: las microempresas, las empresas pequeñas, las empresas medianas y finalmente las empresas grandes. Los 4 segmentos conforman una base empresarial de 318.660 compañías, de las cuales el 77% se encuentra en los departamentos troncales de Bolivia, de este modo en el departamento de La Paz existen 98.438 empresas, en Santa Cruz están presentes 92.482 empresas y en Cochabamba se encuentran 55.197 empresas, el restante 33% se reparte en los 6 departamentos restantes.

10.4.2. Segmento Objetivo

El presente plan estratégico para el área de Advisory de la firma en Bolivia tiene como segmento objetivo empresas grandes, medianas y pequeñas, que pueden pertenecer a cualquier rubro, tener un capital privado o público y/o estar o no reguladas por una entidad supervisora; sin embargo, se dará énfasis a empresas que pertenezcan a holdings o sean reguladas por alguna institución superior.

La determinación del segmento objetivo se lo realizó analizando tanto los datos del mercado como los obtenidos en la investigación de mercado, los cuales coinciden que en los 3 segmentos mencionados existe una fuerte demanda de servicios de Advisory. Las organizaciones demandantes de estos servicios son las grandes, medianas y pequeñas empresas, por otra parte, las microempresas no solicitan servicios de consultoría precisamente por su tamaño y porque en general no cuentan con el presupuesto para dichos servicios. Como se observa en la ilustración 19, al comparar el análisis de mercado y la investigación de mercado se observa que los resultados se aproximan y se concluye que en ambos análisis, del total de empresas que solicitan servicios de consultoría la mayor parte son empresas grandes obteniendo un valor promedio de ambos estudios de 59,5%, seguidas de las empresas medianas con un 26% y finalmente las empresas pequeñas que abarcan el 14,5%, confirmándose de esta manera que en estos 3 segmentos existe un potencial de demanda.

Ilustración 19 Empresas que demandan servicios de Advisory: comparación de resultados de Investigación de mercado con Análisis de datos del mercado (En Porcentaje)



Fuente: Elaboracion Propia

10.4.3. Marca del Área de Advisory

Se creará una marca para la oferta de servicios que ofrecerá el área de consultoría, la misma que operará bajo la marca “KPMG Advisory”.

El nombre de la marca del área fue elegido combinando la marca de la firma con la marca individual del área. En objetivo de incluir el nombre de la empresa es capitalizar los beneficios de la misma, es decir, que el área pueda beneficiarse de la reputación y buena imagen que tiene la empresa tanto a nivel nacional como internacional

10.4.4. Posicionamiento

Para empresas de Bolivia de tamaño pequeño, mediano y grande que requieren servicios de asesoramiento en administración del riego y en el área de sistemas con el fin de alcanzar objetivos y propósitos definidos para cualquier proceso en el que se encuentre la empresa haciendo frente a los desafíos y oportunidades que presenta el contexto económico, KPMG Advisory es la consultora que ofrece servicios de Risk Consulting y Optimización de Sistemas integrados, personalizados, especializados y de alta calidad por su alta experiencia en el mercado tanto nacional como internacional y porque cuenta con profesionales expertos en asesorías cubriendo un amplio espectro de negocios y materias diversas del mundo empresarial.

Se debe mencionar que el posicionamiento de KPMG Advisory va de la mano con el posicionamiento de la firma en su conjunto, dado que, de igual manera

se hace mucho enfoque en la calidad de sus servicios y en el núcleo del negocio que son el equipo de profesionales y su conocimiento.

10.4.5. Objetivos de Marketing

De acuerdo al análisis del Embudo de Marketing y considerando que el área de Advisory en la empresa tiene una base simple pero estructurada se tiene los siguientes objetivos:

- Generar un conocimiento del área de Advisory en el mundo empresarial de modo que 3 empresas de un grupo de 5 mencionen a *KPMG Advisory* dentro de las primeras tres opciones que les vengan a la mente respecto a consultoras que prestan el servicio de asesoramiento. Así mismo, que de estas 3 empresas que tienen conocimiento de *KPMG Advisory* para al menos una de ellas la firma sea su top of mind, es decir que sea su primera opción.
- Obtener el 50% del grupo objetivo que considere el servicio de asesoría para su empresa, haciendo hincapié en las características del servicio y del área para despertar el interés del cliente en el segundo semestre desde la implementación del plan.
- Generar una intensión de compra; que es una declaración de la preferencia por el servicio de Advisory de la firma por encima del resto de las opciones competidoras, del 35% del grupo objetivo, determinando por qué los clientes deben preferir *KPMG Advisory* sobre otras alternativas.
- Generar la compra del servicio del 25% del mercado objetivo, además, pasado un tiempo determinado generar la recompra o la demanda de otro servicio de Advisory que ofrece el área.

10.5. Marketing Operativo – Marketing Mix

10.5.1. Servicios

De acuerdo a los resultados de la investigación de mercado los principales servicios de Advisory que demanda los segmentos objetivos, son Auditoría Interna demandado por el 33% de las empresas participantes en la investigación, seguido de Servicios de Riesgo alcanzado el 23,3% y, en tercer lugar, se encuentra los servicios de Optimización de Sistemas, dado que, este es un servicio que ya presta la firma, se tomó el siguiente servicio más demandado que es Cumplimiento Regulatorio/Normativo que es requerido por un 10% del total de las empresas entrevistadas. Por lo tanto, los servicios que se añadirán en la oferta del área de Advisory son los tres mencionados además del servicio de Optimización de Sistemas que la empresa ya ofrece y fue descrito previamente. Los nuevos tres servicios forman parte de consultoría de riesgos enfocados en servicios de auditoría interna, riesgo y cumplimiento, conformando de acuerdo a la denominación internacional de la firma los “Internal Audit Risk And Compliances Services”.

A partir de la extensión de la oferta de servicios del área de Advisory se creará departamentos que agrupen servicios afines, con el objetivo de transmitir e intercambiar los conocimientos y el know how entre los profesionales del mismo departamento y hacer más eficiente el trabajo, generando una mayor especialización. Con esta dirección, dado que, los tres nuevos servicios que se pondrá a disposición están relacionados con la gestión del riesgo, debido a que trabajan para evitar la falta de rendición de cuentas y monitoreo de las mismas (Auditoría Interna), la falta de estrategia para la administración del riesgo (Servicios de Riesgo) y la falta de cumplimiento y transparencia en procesos regulatorios (Cumplimiento de Regulatorio/Normativo); se creará el departamento de Risk Consulting. La creación de los departamentos, es para que en un futuro al incrementar nuevos servicios éstos se puedan ir organizando de manera eficiente. Por lo tanto, los servicios del departamento de Risk Consulting son:

- **Auditoría Interna:** el servicio de auditoría interna consiste en implementar esta actividad y los procesos que la componen en la empresa cliente con el objetivo de que ésta pueda realizar en un futuro de manera independiente dicha actividad.

La auditoría interna es un sistema de control interno de la empresa que consiste en el conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en una organización concreta para proteger su activo, minimizar riesgos, incrementar la eficacia de los procesos operativos y optimizar operaciones y rentabilizar. La auditoría interna permite llevar a cabo un seguimiento actualizado de la gestión de un negocio, así como un método de control de las gestiones financieras. Adicionalmente, esta auditoría permite que el logro de objetivos de las empresas sea muy elevado, porque es precisa para detectar cualquier desviación de una organización y poder subsanarla lo más rápida y eficazmente posible

- **Servicios de Riesgo:** Este servicio consiste en realizar para la empresa cliente un análisis interno de cómo la organización administra su riesgo operacional como financiero a través de determinados indicadores y el análisis de los procesos para el desarrollo de sus actividades. Busca determinar soluciones a las problemáticas identificadas.

El riesgo financiero está asociado a la probabilidad de que los resultados financieros sean diferentes a los esperados. De igual forma, está íntimamente ligado a las finanzas corporativas debido a que la exposición a riesgos que viven las empresas se derivan de las decisiones previas de inversión y financiación, así como repercuten en el valor financiero de la corporación. Algunos tipos de riesgo financiero son: riesgo de mercado, riesgo de tasa de interés, riesgo por liquidez, riesgo de insuficiencia patrimonial, riesgos de cobranza, riesgo de proveedores, entre otros.

El riesgo operacional es toda posible contingencia que pueda provocar pérdidas a una empresa a causa de errores humanos, de errores tecnológicos, de procesos internos defectuosos o fallidos, o a raíz de acontecimientos externos (fraudes, accidentes, desastres, entre otros).

- **Cumplimiento Regulatorio/Normativo:** Este servicio está orientado principalmente a las empresas que estén reguladas por alguna entidad reguladora como La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) para el caso de las entidades financieras, o la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros (APS) para el caso de aseguradoras, y tiene por objetivo organizar y actualizar respecto a regulaciones o normativas a la empresa cliente para que cumpla con todos los requisitos impuestos por dichas autoridades. De igual manera, este servicio abarca estudios de las empresas para determinar si están cumpliendo con los principios de sustentabilidad y con el medio ambiente. Por lo tanto, la firma debe estar al día con todas las actualizaciones regulatorias y normativas para el caso de cada empresa.

Este paquete de servicios será único en el mercado de Advisory, dado que, comparando con el resto de las Big Four, que son la competencia más fuerte, ninguna de las otras tres compañías presenta los tres servicios juntos dentro del manejo de riesgos, de este modo, la firma KPMG ofrecerá un paquete de servicios completos sobre Risk Consulting. Así mismo, E&Y ofrece menos servicios de Advisory que el resto de las firmas, sin considerar KPMG; los cuales están más relacionados con la implementación de tecnología y la aplicación de programas como Big Data. Por otra parte, Deloitte tiene poca presencia en empresas nacionales debido a que la mayor parte de sus trabajos son diferidos del exterior y si bien presta servicios de riesgo éstos se enfocan en gobierno corporativo, analítica, evaluación de controles internos y gestión de acceso e identidades. Por último, la PWC a pesar de que ofrece servicios de riesgo, éstos se centran en gobierno corporativo y gestión del riesgo, sin tomar cuenta servicios de auditoría interna.

Por otra parte, a partir de los resultados de la investigación de mercado, analizando el tamaño de la empresa y los nuevos servicios de la oferta de Advisory, se determinó que el servicio de auditoría interna es demandado principalmente por las empresas grandes las cuales representan un 60% de todas las empresas que requerían este servicio, seguido de las empresas medianas con un 30% y finalmente el restante 10% pertenecía a las empresas pequeñas. Contrariamente, los Servicios de Riesgo son demandados principalmente por las empresas pequeñas que representan un 43% mientras que, las empresas medianas y grandes alcanzaban cada una un 28.5%. Finalmente, el servicio de Cumplimiento Regulatorio/Normativo es demandado sólo por empresas grandes. Por lo tanto, el servicio de auditoría interna si bien estará disponible para los tres tamaños de empresas, se focalizará en las grandes y medianas empresas. En contraste, los servicios de riesgo financiero

tendrán como prioridad las pequeñas empresas y el servicio de cumplimiento regulatorio y normativo se enfocará únicamente en las grandes empresas. No obstante, es importante mencionar que se dará énfasis a empresas que pertenezcan a holdings o sean reguladas por alguna institución superior.

10.5.2. Promoción

Por política de la empresa, no se realiza publicidad a través medios masivos para ninguna de las tres áreas que la componen dado que, se considera que se condiciona el trabajo de los profesionales y no se prestan los servicios de manera objetiva. Además, la firma considera que los servicios realizados son la muestra de su trabajo de alta calidad.

Por lo tanto, para el presente plan estratégico se determinó las siguientes actividades de promoción:

- **Folletos Técnicos:** Son folletos en los cuales se muestra los diferentes tipos de empresas registradas en el registro de comercio de Bolivia y los productos y servicios que brindan. Estos folletos son elaborados por entidades relacionadas al mundo empresarial como por ejemplo Fundempresa, que es una fundación sin fines de lucro que apoya al desarrollo empresarial y opera el Registro de Comercio de Bolivia, brindando un servicio eficiente a los empresarios y al Estado. Otras entidades que publican estos folletos son por ejemplo el Colegio de Auditores, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) y la Autoridad de Fiscalización de Empresas (AEMP), quienes distribuyen los folletos a todas las empresas que les sea posible.

La firma paga un costo entre USD 1.000 – USD 3.000 por salir en una edición de los folletos. Este tipo de promoción está dirigida a los tres segmentos escogidos.

- **Presentaciones en las empresas:** son presentaciones no públicas que realizan un equipo de profesionales de la firma en las empresas clientes objetivos, exponiendo los antecedentes de la firma, últimos cambios que experimentó, principalmente en el área operacional, si la empresa cuenta con nuevos servicios o innovaciones entre otros temas. En general tienen una duración corta de aproximadamente 20 minutos y al final se deja un brochure al cliente con un resumen de la información expuesta. Este tipo de promoción estará enfocado en el segmento de grandes empresas, debido a que son menos en cantidad en comparación con los otros segmentos, lo que hace viable poder visitar la mayor parte de estas empresas.
- **Publicaciones:** Son el conjunto de publicaciones como papers, estudios, análisis y artículos de opiniones de expertos, respecto a un tema determinado relacionado con los servicios que presta la empresa como por ejemplo un estudio que titule *“La importancia de los servicios de valor en la empresa”*. Se espera que a través de estas publicaciones

los clientes tomen conciencia de la importancia de los servicios de consultoría, además, que asocien a la firma con estos servicios y que reconozcan su vasta experiencia en el campo. Estas publicaciones pueden distribuirse a los clientes objetivo a través de las entidades relacionadas al mundo empresarial mencionadas previamente, o por cuenta propia de la firma desarrollando una revista independiente online, al mismo tiempo esta revista publicará estudios de terceros que sea exclusivamente sobre servicios de consultoría y el sector empresarial, sin mencionar otras empresas y previa aprobación de la unidad de investigación y marketing. Por lo tanto, de igual forma que los folletos técnicos, este tipo de promoción se implementará en los tres segmentos determinados.

- **Conferencias:** estas conferencias son congresos de la profesión, en las cual se convoca a una cantidad determinada de clientes objetivo y se expone algún estudio o análisis realizado respecto a un servicio de la empresa. En la misma conferencia se reparte información de la firma y de los servicios que presta. Esta forma de promoción, está destinada principalmente para el segmento de pequeñas empresas, debido que, al ser más en cantidad, a través de las conferencias se puede cubrir el alcance de las mismas.

10.5.3. Plaza – Canales de Distribución

Respecto a los canales de distribución se tendrán dos de ellos. El primero será la página web de la firma a través de la cual los clientes puede realizar contacto con el área de Advisory. Con este fin, se desarrollará dentro de la página web un sector especial para Advisory KPMG, en cual se expongan una descripción de los servicios, del equipo de consultoría y las personas con quienes se puede realizar el contacto para la contratación de servicios.

El segundo canal será la revista técnica online que contengan estudios, análisis y artículos de opinión relacionados a los servicios y a los mercados donde está presente la firma. La revista contará con una sección de sugerencias y de contacto con la empresa, con el objetivo que el cliente pueda comunicarse con la empresa ya sea para averiguar sobre un servicio o para realizar una publicación en la misma. De igual manera, el desarrollo de esta revista permitirá recolectar datos sobre los clientes para poder realizar un perfilamiento de los mismos.

10.5.4. Precio

El precio por hora de prestación de servicio está determinado por un rate promedio que para el área de Advisory está fijado en USD 50 la hora, que multiplicado por la cantidad de horas específicas que se requiera para prestar el servicio demandado por la empresa cliente se obtienen el precio total del servicio. Por lo tanto, no existe un precio fijo para todos los servicios, este varía de acuerdo al tamaño de la empresa, en consecuencia, mientras más grande

sea la empresa se requiere de más horas de trabajo, por lo tanto, más alto el precio final, que en la firma se denomina honorario standard.

La determinación de este rate promedio se realiza en función de los costos que representan por hora realizar el servicio. Los costos más importantes son del equipo profesional, dada la importancia de su aporte para la realización de cada servicio. Por lo tanto, se determina en primer lugar quienes conformarán el equipo, las horas que cada uno de ellos empleará en realizar el trabajo y se las multiplica por el costo por hora de acuerdo al cargo, un socio tiene un costo por hora más alto que un senior o un asistente, y se obtiene un costo por profesional; a continuación, se suma el costo de todos los miembros del equipo y se lo divide por la suma de las horas de los profesionales y el resultado es un rate promedio para la parte de recursos humanos; a esto se añaden otros costos, de igual manera obtenidos por hora, se considera un porcentaje de margen y se obtiene el rate promedio final.

Por otra parte, a partir de los resultados de investigación de mercado se obtuvo la disposición a pagar de las empresas por servicios de Advisory; las pequeñas empresas tienen una disponibilidad a pagar entre USD 5.000 y USD 10.000, el segmento de empresas medianas entre USD15.000 a USD 20.000 y finalmente las empresas grandes tiene una disposición a pagar desde USD 40.000 en adelante.

Respecto al precio de las publicaciones en la revista online, se determina un costo de \$72 (equivalente a Bs 500). Si bien el precio por publicaciones en revistas técnicas tiene un valor más alto, el objetivo de ésta revista en sus primeros años es incentivar la generación de estudios e investigaciones.

10.6. Estrategia Operacional

El plan operativo fue determinado de acuerdo al estudio de Barnes²⁶ (2007) respecto a la gestión de operaciones, el cual establece que las principales áreas de decisión estratégica en operaciones se pueden dividir de manera conveniente en diez categorías bajo dos grandes encabezados: el primero es estructura, el cual incluye los atributos físicos de operaciones (hardware), se toman decisiones respecto a las instalaciones, capacidad, tecnología de proceso y red de suministros. El segundo encabezado es infraestructura, que agrupa a las personas y los sistemas de operaciones (software), que considera los temas de planificación y control, calidad, recursos humanos, organización del trabajo, desarrollo de nuevo productos y medición del desempeño.

En el análisis de la infraestructura los temas de recursos humanos, organización del trabajo y medición del desempeño se presentarán más adelante porque necesitan ser analizados con mayor amplitud debido a la importancia que tienen para los servicios de Advisory. El análisis y el plan para el personal se presenta

²⁶ Barnes, D. 2007. *Operations, Strategy and Operations Strategy*. En: *Operations Management: An International Perspective*. Editorial Cengage Learning EMEA. pp. 21-44

en el acápite 10.7 Plan de Recursos Humanos y la medición de desempeño será detalla en el acápite 12. Balance Scorecard.

10.6.1. Áreas de Decisión Estructural

10.6.1.1. Instalaciones

En primer lugar, las oficinas del área de Advisory continuarán dentro de las instalaciones de la empresa de KPMG Bolivia en su oficina central en la ciudad de La Paz, no obstante, debido a que se incrementará la cantidad de servicios independientes que va a ofrecer el área, así como la capacidad para atender potencialmente una mayor cantidad de clientes, se realizará una ampliación del espacio ocupado por el área de Advisory dentro de las instalaciones de la firma.

Se debe destacar que por normativa de la red KPMG los trabajadores deben tener al menos 2 metros cuadrados de espacio para desarrollar sus actividades: Por lo tanto, de acuerdo a las estimaciones de personal, que se detallan más adelante en la sección 10.7 Plan de Recursos Humanos, se necesita aproximadamente 30 personas que trabajen en el área de consultoría, consecuentemente, no tomando en cuenta a los dos socios que formarán parte del equipo de Advisory, quienes tienen sus oficinas privadas, se necesita al menos 56 metros cuadrados para el personal de consultoría. Actualmente, el área cuenta con una oficina de operaciones de aproximadamente 30 metros cuadrados, por consiguiente, se adicionará una oficina más que cuenta con aproximadamente otros 30 metros cuadrados, en consciencia, se tendrá un espacio extra el cual puede ser utilizado para mayor personal de ser necesario. Así mismo, el área cuenta con su propia sala de reuniones, la cual puede ser utilizada indistintamente por cualquier persona del equipo.

10.6.1.2. Capacidad

Las decisiones sobre la capacidad están relacionadas con el uso de las instalaciones a través de patrones de turnos y horas de trabajo. Con este enfoque, los horarios establecidos para el equipo de Advisory son de lunes a viernes cumpliendo 8 horas diarias, las cuales estarán divididas por un descanso, formando dos turnos, el primero de 8:30 a 12:30 y el segundo de 14:30 a 18:30. De esta manera, en la semana un trabajador deberá completar 40 horas y en un mes 160 horas laborales. Este horario está definido para todo el equipo de trabajo del área de consultoría, sin distinción de jerarquía de acuerdo a los cargos dentro del equipo. De acuerdo a la determinación de estos horarios por mes el equipo de Advisory tendrá disponible 4800 horas para prestar los servicios del área.

Es importante mencionar que la determinación de los horarios cumple con lo establecido en la Ley General del Trabajo de Bolivia²⁷, el cual establece que la jornada efectiva de trabajo no debe exceder de 8 horas por día y de 48 horas por semana

10.6.1.3. Tecnología de proceso

La tecnología de proceso hace referencia a la tecnología de los equipos utilizados en los procesos de operaciones. En el caso del área de Advisory, dado que, los principales recursos del servicio son el Know How, los conocimientos, la capacidad de análisis y la experiencia; la principal herramienta tecnológica es el software, que es el conjunto de programas informáticos que se utilizan para el desarrollo del trabajo. Por lo tanto, se trabajará con programas de data mining enfocados en análisis estadísticos, que utilicen tecnología de punta en la realización de pronósticos y presenten una visualización interactiva de los datos, además, que sea de fácil implementación, es decir, que para aquellos usuarios con menor afinidad técnica sea una herramienta de fácil uso. Estos programas se utilizarán principalmente para la administración de la información recabada de las investigaciones de mercado y de los estudios realizados por expertos, y toda la información que contribuya para el análisis del mercado.

Por otra parte, se contará con una plataforma diseñada por la propia firma, con base en la plataforma del área de auditoría, cuyo sistema permita tanto la planificación y administración de los trabajos que vaya realizando el área de Advisory. En dicha plataforma, se trabajará con información del avance de cada trabajo, las personas partes del equipo e información del cliente. Esta plataforma se denominará eAdvisory.

Las computadoras serán la principal herramienta de hardware, dado que, es una herramienta con la que deben contar todos los miembros del equipo y permite, junto con el software un alto grado de automatización de determinadas tareas, primordialmente respecto a la digitalización de la documentación e información del trabajo.

10.6.1.4. Red de Suministros

En general debido a que, en primer lugar, el core del negocio son los recursos humanos, dado que, se requiere una alta capacidad de análisis; en segundo lugar, existe grandes diferencias entre los servicios que proporciona el área de Advisory y los del sector de los proveedores, eliminando la idea de cualquier tipo de integración; y en tercer lugar, dado que la cantidad de proveedores del área son pocos, se mantiene un grado de dependencia bajo con los proveedores.

²⁷ Art. 46 de la Ley General de Trabajo establece “La jornada efectiva de trabajo no excederá de 8 horas por día y de 48 horas por semana”

Por otra parte, dichos proveedores están conformados por:

- **Proveedores de equipo y material:** El principal es el proveedor de computadoras para el equipo de trabajo. La empresa no cuenta con un proveedor fijo, sin embargo, en general este proveedor es del exterior del país debido a que se necesita equipos de alta tecnología y en el país aún no se encontró un proveedor que proporcione los equipos con las características requeridas. Los proveedores de equipos computacionales en general son de Estados Unidos o de Brasil.

Para el resto de materiales complementarios como licencias de programas por ejemplo de Excel, Word, entre otros; equipos de LTE para la conexión a internet, pendrives y otros materiales de escritorio, la empresa usa proveedores locales no fijos, debido a que las compras son extraordinarias, por lo tanto, por cada compra se realiza una cotización y se elige el más conveniente para la empresa.

- **Proveedores de pasajes y estancias:** Debido a que la oficina central se encuentra en la ciudad de La Paz, para la prestación de servicios en otras ciudades se tendrá un flujo de personal viajando, por lo tanto, la empresa cuenta con una agencia de viajes local fija la cual proporciona los pasajes y el lugar de estancia para el equipo del área, en caso de realizar trabajos de empresas que tienen sus oficinas centrales en otra ciudad que no se La Paz.
- **Proveedores de software:** Si bien como se mencionó previamente el software es una de las herramientas esenciales para el desarrollo del trabajo, la empresa cuenta exclusivamente con un proveedor de software interno, es decir, todos los programas, sistemas y plataformas digitales que se usan son desarrolladas o proporcionadas por la firma global, es decir, por la firma líder y encargada de la región, KPMG International, la cual al mismo tiempo está encargada de la capacitación para el uso de dichos programas.

10.6.2. Áreas de Decisión de Infraestructura

10.6.2.1. Planificación y Control

La planificación y control determinada son respectos a los sistemas utilizados para organizar y controlar las operaciones.

- **Sistema de planificación y administración:** se solicitará al departamento de sistemas de la empresa, que con base en la plataforma de administración y planificación del área de auditoría (eAudit), diseñe e implemente junto con el equipo del área de Advisory, quienes ayudarán a la adecuación del sistema base, una plataforma

cuyo sistema permita tanto la planificación como la administración de los trabajos que vaya realizando el área de consultoría. Dicha plataforma se denominará eAdvisory. En este sentido, a través de este sistema se podrá construir una base de datos y recabar toda la información correspondiente a cada trabajo y cliente. Esta información estará disponible para todos los miembros del equipo designado para cada cliente. La documentación del trabajo a través de la plataforma permite la planificación y el registro de los avances en el trabajo, la identificación de posibles cuellos de botella en el proceso, trabajar varias personas al mismo tiempo, trabajar desde cualquier parte del mundo sin perder conexión con el trabajo y el desarrollo del mismo, y poder tener de manera digital todo lo correspondiente al trabajo, de manera que se tenga un respaldo del avance realizado como del trabajo final.

- **Sistema de control de las horas:** con el objetivo de medir la eficiencia de los trabajadores del equipo de Advisory, se implementará un sistema de control de horas a través del cual se controlará la cantidad de horas que un empleado dedica a cada cliente, sin importar el cargo dentro del equipo, es decir, que desde los asistentes hasta los socios deben realizar el registro de las horas dedicadas a cada trabajo.

Este sistema mide la eficiencia de los trabajadores a través del control del presupuesto de horas y de la ejecución de horas por trabajo de acuerdo a cada cargo dentro del equipo asignado. Por consiguiente, es necesario que todo el personal del área reporte al final de cada semana sus actividades según el cliente o los clientes a los cuales hayan sido asignados.

Cada trabajo tendrá un número de control denominado Orden de Trabajo que funciona como un ID para identificar a cada cliente. Una vez creado el número de orden de trabajo para el cliente se debe ingresar el detalle de las horas presupuestadas para cada cargo dentro del equipo de empleados que fueron asignado a ese cliente; esto permitirá el control de las horas ejecutadas por cargo durante la realización del servicio. Por ejemplo, una persona es asignada para trabajar con dos clientes, en consecuencia, deberá registrar en el sistema un informe semanal de la administración de su tiempo, en el cual detalle las horas aplicadas a cada trabajo asignado. Dado que la información será enviada por todo el personal, el sistema procesa y sintetiza la información de horas aplicadas por cargo y por cliente. En la tabla 9 se muestra un ejemplo de la información sintetizada del sistema.

Tabla 9 Ejemplo de Sistema de Control de Horas			
Cargo	Horas Presupuestadas	Horas Ejecutadas	Horas Pendientes
Socio	9	9	0
Gerente	20	33	(13)
Senior	0	0	0
Semi Senior	120	130	(10)
Junior	80	72	8
Total	229	244	(15)
Fuente: Elaboración propia			

A partir de los resultados de este sistema se realizará una evaluación de desempeño del equipo de trabajo, tanto grupal como individual, que estará bajo la responsabilidad del encargado de recursos humanos del área quien recibirá la colaboración del gerente del equipo para presentar un informe al socio encargado. Dependiendo de los resultados de la evaluación, se tomarán decisiones respecto a los diferentes casos; para las personas que tengan resultados negativos se realizará una llamada de atención dependiendo de la gravedad del caso, en contraste, en el caso de las personas con excelentes evaluaciones serán consideradas con prioridad en los procesos de promoción de cargos.

10.6.2.2. Calidad

Respecto a la gestión de calidad, el área de Advisory deberá pasar por dos controles de calidad, el primero que es interno y el segundo a nivel internacional.

- ✓ **Control de calidad Interno:** Actualmente el área es sometida a una evaluación técnica de los trabajos realizados, la cual es ejecutada por especialistas de los equipos de Advisory quienes realizan un informe y una valoración del trabajo desempeñado a nivel técnico por el personal. La calificación de esta evaluación puede ser del 1 al 10.

Por otra parte, dado que se pretende ampliar la cantidad de servicios que presta el área de manera independiente, a esta evaluación se añadirá una evaluación del cliente. Esta evaluación se realizará en dos etapas, la primera, abarca la obtención de información relevante a través de las encuestas de satisfacción del cliente, y quejas o reconocimientos que el cliente realice en el desarrollo de la prestación de servicio. En la encuesta

de satisfacción del cliente se tomará en cuenta la eficiencia de servicio, la rapidez de atención, la disponibilidad del personal, la orientación del cliente respecto al proceso, la comprensión de los requerimientos del cliente y el trato del personal hacia el mismo.

La segunda etapa consiste en realizar un análisis de la información recolectada y en base a la misma obtener un resultado de la satisfacción general del cliente para que a partir de ésta, se pueda trabajar en generar o cambiar acciones que favorezcan la calidad del servicio prestado.

- ✓ **Control de calidad Externo:** con el objetivo de alcanzar los estándares de calidad de los servicios que prestan las firmas pares de la región, el nivel de calidad del servicio de Advisory continuará siendo evaluado por la firma líder de la región. Los niveles de calidad son evaluados anualmente a través de un control que puede tener tres tipos de resultados:
 - *Satisfactory:* cumplimiento general con los estándares de calidad y normas, puede presentar algunas observaciones, no obstante, son menores. Se identifica con el color verde.
 - *Need Improvement:* cumplimiento general con los estándares y normas, excepto en un aspecto o área relevante, por ejemplo, informes. Se identifica con el color amarillo.
 - *No Satisfactory:* no cumplió con los estándares de calidad, el trabajo tiene observaciones materiales significativas y/o deficiencia en el cumplimiento de normas. Se identifica con el color rojo.

10.6.2.3. Desarrollo de Nuevos Servicios

Para el desarrollo de nuevos servicios se realizarán comités o reuniones que estarán a cargo de los gerentes del área, pero se deberá contar con la colaboración tanto del área de investigaciones y Marketing como de personal senior.

El personal del área de investigaciones es quien está encargado de la elaboración de papers de estudio e investigación sobre el servicio de Advisory. Estos estudios serán un aporte para tener un primer diagnóstico del mercado de consultoría, respecto a sus actores, las necesidades de los consumidores y el impacto de los servicios de Advisory en las empresas. Por otro lado, el personal de marketing está encargado de llevar a cabo la investigación de mercado de área. Esta investigación será realizada tanto por el método cualitativo como el cuantitativo. A partir de la información recolectada se obtendrán las estadísticas y datos del mercado con los que se pueda sustentar las decisiones respecto al desarrollo de nuevos servicios. Por otra parte, el personal senior, junto con el gerente, deberán aportar con una visión más técnica de las propuestas, usando su experticia deberán dar una opinión de la viabilidad del desarrollo de un nuevo servicio. La decisión final será tomada por los gerentes y los socios del área basados en toda la información disponible.

10.7. Plan de Recursos Humanos

10.7.1. Diagnóstico de Recursos Humanos

Los temas sobre recursos humanos son tratados en el departamento de People Performance & Culture (PPC) el cual determinó 4 pilares fundamentales en el desarrollo de sus actividades, que son las siguientes:

- i. **Reclutamiento y selección:** Este pilar consiste en una serie de procesos y actividades muy rigurosas y detalladas que se llevan a cabo para obtener del mercado laboral los profesionales más capacitados y que encajen con el perfil de la empresa.
- ii. **Capacitación:** Se realiza dos tipos de capacitación, la primera está asignada al personal nuevo, en la cual se llevan a cabo cursos tanto del área técnica de la empresa, es decir los procesos que se llevan a cabo en la empresa para el desarrollo de sus diferentes actividades; como en el área normativo, cursos en los cuales los nuevos integrantes de la firma deben aprender todo respecto a las normas internas como externas de la firma. El segundo tipo de capacitación es constante y variable, está destinada para todo el personal que ya es miembro de la firma y son cursos de actualización tanto en normas, procesos, como en conocimientos y aspectos técnicos de las distintas áreas.
- iii. **Evaluación:** Se llevan a cabo evaluaciones internas que son realizadas por la misma firma por el departamento de People Performance & Culture (PPC) de acuerdo al área de actividad. En estas evaluaciones se realiza un análisis del equipo de trabajo respecto al cumplimiento de las normas, de los procesos, las actividades como también del nivel de eficiencia del área evaluada. En este sentido, a partir de estas evaluaciones se toman decisiones respecto al personal como por ejemplo ascensos, incrementos salariales, entre otros.
- iv. **Reporting:** Una vez realizadas las evaluaciones se realiza un reporte al exterior, a la firma líder de la red global que se encuentra en Estados Unidos, se realiza una descripción del personal, respecto a la cantidad, genero, nivel de rotación, empleados destacados, y en general el desempeño por área del mismo.

Respecto al área de Advisory, ésta se encuentra compuesta por 11 profesionales de los cuales 1 es el socio responsable del área, 7 son trabajadores de planta y 3 son trabajadores eventuales, quienes se organizan en equipos de acuerdo al trabajo que se debe realizar.

En relación al perfil profesional de los profesionales que trabajan en el área de Advisory, este es más variado en comparación con las otras dos áreas. Para el año 2019 dentro del equipo de Advisory la mayor parte está compuesta por ingenieros de sistemas, debido principalmente a que el principal servicio que presta el área es de optimización de sistemas. De igual forma, en el grupo de

trabajo también se encuentran presentes ingenieros civiles, administradores de empresas y profesionales afines a las finanzas.

Dado los pocos servicios que el área de Advisory puede prestar de manera independiente, es decir sin recurrir a las firmas pares para poder completar un trabajo, en el área sólo se encuentra el servicio de optimización de sistemas. Ésta oferta pequeña de servicios de consultoría disminuye la cantidad de clientes que son atendidos por el área, razón por la cual hasta el 2019 el equipo de trabajo es relativamente pequeño en comparación del área de Auditoría que genera los mayores ingresos a la firma y que se estima que alcanza el 85% del total de profesionales de la empresa. En este contexto, se tiene una determinada cantidad de profesionales en la medida que exista un flujo de clientes, el cual hasta el año 2019 en general ha sido lineal, es decir, que tiene una cantidad de clientes baja aproximadamente durante todo el año.

No obstante, en los casos particulares que existe mayor flujo de clientes, se realiza un reclutamiento de personal a partir de las siguientes tres fuentes y en ese orden:

- 1) **Reclutamiento Interno:** se realiza la búsqueda de personal en los equipos de trabajo de las áreas de Auditoría y de Taxes, reclutando a quienes puedan brindar soporte en el trabajo del área de consultoría. Una vez seleccionados los profesionales más adecuados para el trabajo se realiza el cambio de área sólo hasta que se finalice el trabajo determinado.
- 2) **Reclutamiento Externo:** este tipo de reclutamiento puede ser de dos categorías, una nacional y otra internacional.
 - Profesionales Locales: El reclutamiento comienza con un aviso en la página oficial de la firma, se recolectan currículums vitae; se realiza una primera selección; se realizan evaluaciones a través de exámenes técnicos del área y exámenes psicotécnicos, este último para analizar y evaluar el comportamiento del profesional dado que, tiene una gran relevancia que el perfil de la persona encaje con el de la empresa; se realiza una segunda selección a partir de la cual se realizan entrevistas; se realiza la última selección y se define los nuevos miembros de la firma.

Una vez incorporado el profesional, se lleva a cabo un proceso denominado On Boarding en el cual se realiza la inducción de la persona a la firma. Por otra parte, se debe desarrollar cursos obligatorios que son el *Curso de Independencia*, en el cual se determina si la persona tiene algún conflicto de interés, siendo la independencia un principio general en los trabajos, y un *Curso de Actuando con Integridad* en el cual se transmiten y enseñan los valores de integridad moral y ética con los cuales se rige la empresa y se espera que los integrantes de su equipo ejerzan no sólo en su trabajo, de igual manera en su vida cotidiana.

- Profesionales Internacionales: Se realiza el reclutamiento de profesionales del exterior y que están asociados a las consultoras de la región. En este sentido, se determina las condiciones, el tiempo y los horarios en que los profesionales de firmas pares trabajaran en la firma local en un trabajo determinado. Esta selección depende mucho del tipo de especialidad que se requiera en el servicio solicitado en la consultora local. Por lo tanto, existe diferentes modalidades de trabajo como tiempo completo, medio tiempo, asesoramiento al final del trabajo, y la intervención en reuniones específicas, dependiendo del servicio que se debe realizar. En particular, el mayor asesoramiento recibido por la empresa local fue por parte de la firma de Brasil, la cual es una de las firmas líderes de la región y una de las más capacitadas en todas las áreas. Si bien se ha recurrido a este recurso, este incrementa los costos finales del trabajo.

En este contexto, dado el poco personal y experiencia de la firma en el área de Advisory, los recursos humanos del área no se encuentran bien definidos, si bien se encuentran muy capacitados a nivel técnico, al incorporarse nuevos servicios en dicha área se necesitará el reclutamiento de mayor personal de acuerdo a los servicios propuestos en la presente estrategia y que de igual manera encajen con el perfil de la firma.

10.7.2. Nueva Estructura de Recursos Humanos

10.7.2.1. Estimación de personal

En primer lugar, se determinó que cada trabajo del área debe ser realizado por un equipo conformado por un socio, un gerente, seniors, semi seniors y asistentes. En segundo lugar, considerando la demanda estimada (descrita con mayor detalle más adelante en el acápite 11.1. Determinación de la demanda y Proyección de ventas), la proporción de empresas que demandan los servicios de acuerdo a tamaño de empresa (59.5% empresas grandes, 26% empresas medianas, 14,5% empresas pequeñas) y la disposición a pagar promedio de los servicios determinados, se obtuvo el total de horas a vender de acuerdo al tamaño de empresa que suman un total de 42.952 horas anual. En tercer lugar, de acuerdo a la determinación de la firma respecto a la participación de las horas de trabajo por cargo y a las horas que trabaja el personal (restando las horas que el personal dedica a otras actividades como por ejemplo reuniones y presentaciones) se obtuvo el total de horas necesarias por cargo a partir del cual se calculó la cantidad de personal necesario en cada cargo. El resultado final se presente en la tabla 10.

Tabla 10 Estimación de Cantidad de Personal Operacional				
CARGO	PARTICIPACION DE HORAS DE TRABAJO	APLICACIÓN DE HORAS DE TRABAJO	TOTAL HORAS DISPONIBLE	PERSONAL NECESARIO POR CARGO
Socio	5%	2.148	1.420	2
Gerente	10%	4.295	1.620	3
Senior	25%	10.738	1.720	6
Semi Senior	35%	15.033	1.800	8
Asistente	25%	10.738	1.800	6
TOTAL	100%	42.952		25

Fuente: Elaboración propia

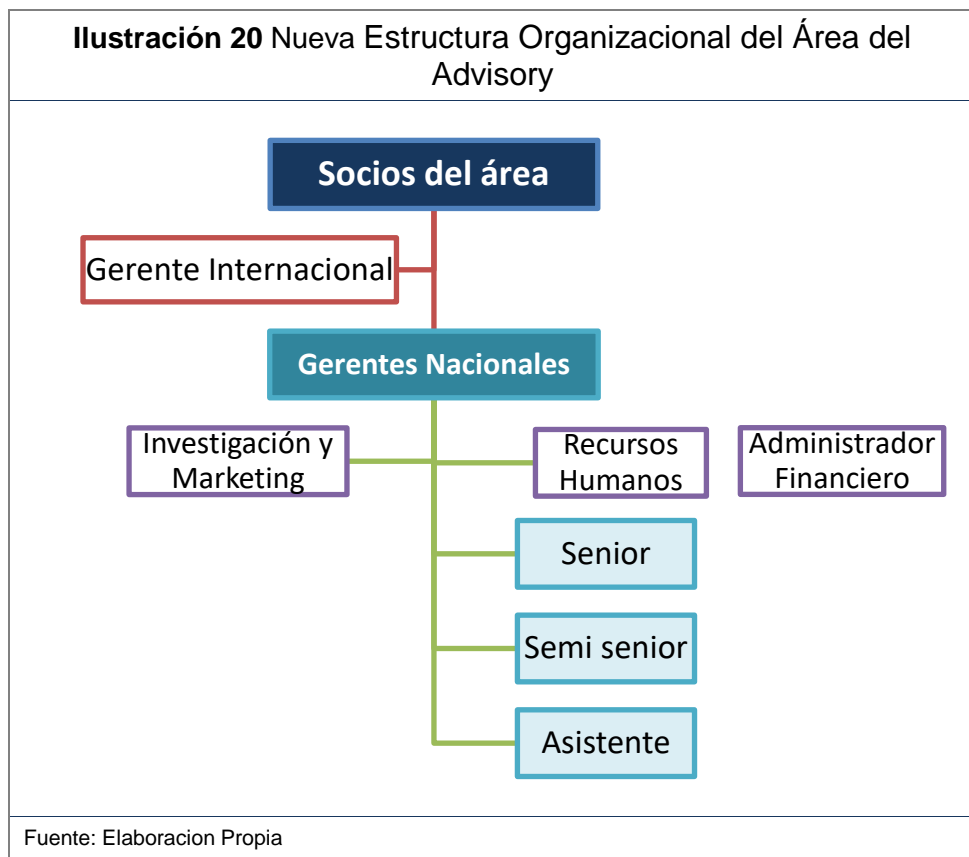
Por lo tanto, se requiere 25 personas que trabajen en la parte operativa del servicio de Advisory. A este grupo se debe sumar el equipo de la unidad de Investigación y Marketing que estará compuesto por dos personas, una persona especialista para realizar los estudios e investigaciones del área y otra que se hará cargo del marketing. Para completar el personal del área, se incorporará una persona de recursos humanos que trabajará junto con el departamento de People Performance & Culture (PPC) que está a cargo del personal de toda la empresa, y finalmente se adicionará una persona de administración financiera. En total el área estará compuesta por 29 personas. Tomando en cuenta el actual personal del área en la parte operativa, compuesta por 11 profesionales (1 socio, 7 trabajadores de planta y 3 trabajadores eventuales), se realizarán los siguientes cambios: se asignará un socio adicional, los 3 trabajadores eventuales serán contratados como personal de planta sumado un total de 10 profesionales de planta, por lo tanto, se incorporará 13 personas más, las 23 personas serán asignados de acuerdo a la solicitud de cargos determinada, para que junto con los 2 socios el área cuente con los 25 profesionales de la parte operativa. Estos profesionales deben tener un perfil de auditoría con experiencia en riesgos, ingenieros financieros, administradores, y ramas afines. Por otra parte, tanto los profesionales del investigación y marketing como los de recursos humanos y administración financiera serán nuevas incorporaciones. Para todo el nuevo personal se llevará a cabo el proceso de reclutamiento determinado por la firma, previamente explicado en el acápite 10.7.1 Diagnostico de Recursos Humanos.

En contraste, se solicitará a la firma líder de la región de Latinoamérica, Brasil, que para los primeros 5 años, un especialista de nivel gerencial del área y de los servicios nuevos sea enviado a trabajar a Bolivia con el fin de asesorar al área y de implementar las mejores prácticas posibles. Se eligió a

la firma Brasil dada sus estrechas relaciones con la firma de Bolivia y que ambas firmas ya trabajaron juntas con anterioridad. Además, la firma brasileña es la líder de los países latinoamericanos por la calidad de sus servicios.

10.7.2.2. Organización del Trabajo

La estructura organizacional del área pasará por algunas modificaciones dado la reestructuración del personal, principalmente dado la incorporación del personal de investigaciones y marketing, recursos humanos y administración financiera. La nueva estructura organizacional se muestra en la siguiente ilustración:



Respecto a las responsabilidades de cada cargo, éstas se detallan a continuación:

- **Socio:** es el representante del área en la firma. Las principales funciones de los socios son definir la estrategia del área, dirigir y controlar todas las actividades realizadas en la misma. Entre sus otras funciones se encuentra:
 - Pronunciarse y realizar un análisis sobre los estados financieros del área, realizando un reporte final de la situación financiera del área.

- Aprobar o modificar los presupuestos anuales de ingresos, gastos e inversiones, al mismo tiempo de determinar las normas para cumplir con éstos.
 - Determinar los objetivos del área y controlar el cumplimiento de los mismos, identificando las actividades o procesos que tiene problemas para establecer posibles soluciones.
 - Encargarse de la construcción de una red de clientes del área, alcanzando clientes nuevos para la firma en su conjunto e incrementar clientes obtenidos porque pertenecen a holdings a través de grupos empresariales, consorcios, entre otras figuras.
 - Evaluar al personal y tomar decisiones respecto a los recursos humanos de área.
- **Gerente:** entre sus principales funciones está brindar apoyo al socio en las decisiones de trabajo y llevar a cabo la estrategia del mismo. Otras funciones del cargo son:
 - En base a los objetivos determinados para el área, planificar las actividades y procesos de cada trabajo para cada cliente definiendo un marco de trabajo.
 - Organizar los recursos disponibles del área, particularmente la organización de los equipos de trabajo de acuerdo a cada servicio y cliente.
 - Determinar las necesidades de los clientes y establecer las actividades a seguir para la prestación de los servicios personalizados.
 - Liderar a cada equipo conformado para prestar un servicio a un cliente. Además de liderar en la parte técnica, potenciar la comunicación en el grupo y promover el desarrollo de habilidades interpersonales.
 - Construir una cultura de innovación a través de la elaboración de procesos para el desarrollo de nuevos servicios a partir de la contribución de todo el personal del área. Las propuestas serán presentadas a los socios.
- **Senior:** su principal función es realizar un diagnóstico del cliente para presentárselo al gerente, y una vez determinadas las acciones, realizar las tareas determinadas por el gerente del equipo. Sus funciones vistas en detalle son las siguientes:
 - Recolectar toda la información del cliente, principalmente del área o del proceso en el cual se va a trabajar
 - Manejar todo el equipo operativo, organizando las actividades ya determinadas para la prestación de cada servicio.

- Controlar las horas empleadas en cada trabajo de los cargos de semi-senior y asistente.
- Realizar reportes semanales para el gerente respecto al avance trabajo y las dificultades o inconvenientes que puedan surgir.
- Se encarga de la comunicación entre el gerente y el resto del equipo de trabajo.
- **Semi-Senior:** su principal función es apoyar en el desarrollo de tareas del Senior, principalmente en las más complejas. Entre otras responsabilidades están:
 - Organizar toda la información de un trabajo, desde los datos del cliente hasta la información generada a lo largo de la realización del trabajo.
 - Informar al senior del cumplimiento de plazos de acuerdo a la planificación.
 - Controlar la falta de material de escritorio
- **Asistente:** Apoyar en tareas no complejas a todo el equipo de trabajo, principalmente al senior y al semi-senior. Entre otras funciones se destaca:
 - Gestión de documentos, archivar organizar y guardar todo tipo de documentación.
 - Coordinar y agendar las reuniones, entrevistas, citas y eventos del senior y semi-senior
- **Investigador:** su principal función es la elaboración de estudios y artículos respecto a los servicios de Advisory y el mercado. Por lo tanto, se encarga de la recopilación de información, análisis de datos y generación de resultados y conclusiones respecto a temas de consultoría. Trabaja en coordinación con el encargado de marketing respecto a la realización de investigación de mercado y los datos recopilados.
- **Encargado de Marketing:** encargado de desarrollar e implementar estrategias de marketing para el posicionamiento del área. Sus principales actividades son las siguientes:
 - Recolectar información sobre el mercado de Advisory a través de investigaciones de mercado realizadas al menos una vez por año.
 - Analizar los datos del área y elaborar reportes estadísticos respecto al mercado y la firma.
 - En orden de mantener altos niveles de satisfacción del cliente realizar evaluaciones al mismo que recojan información del grado de satisfacción de los clientes con la firma. Al mismo tiempo administrar los reclamos realizadas por los mismos.

- Organizar las conferencias para exponer las investigaciones y estudios del mercado realizados por el investigador del área.
 - Promocionar el área a través de los folletos técnicos de entidades como Fundempresa. De igual manera, promocionar los servicios a través de diferentes tipos de publicaciones como papers, estudios y artículos con el contenido proporcionado por el investigador respecto a temas relacionados con los servicios de Advisory.
 - Construcción y administración de la página web y la revista online donde se expone todos los temas relacionados al área de Advisory.
 - Elaborar un reporte mensual para los socios y gerentes sobre las actividades realizadas en la unidad de marketing y las necesidades identificadas.
- **Encargado de Recursos Humanos:** entre sus principales funciones se encuentra la gestión del personal de área, tarea que realizará en coordinación del departamento de People Performance & Culture (PPC) que es la encargada de los recursos humanos de toda la firma. Sus actividades involucran:
 - Supervisar las actividades de los profesionales y el cumplimiento de sus tareas de acuerdo a jerarquía de cargo.
 - Entregar reportes mensuales de la evaluación del desempeño del personal al socio y al gerente del área, y al departamento de People Performance & Culture
 - Realizar el procedimiento de reclutamiento de nuevo personal y verificar que todos los procesos se cumplan. Realizar énfasis en el reclutamiento de la generación de millennials que ocuparán el 35% de la fuerza laboral para 2020.
 - Realizar todas las capacitaciones al personal, ya sean para el personal nuevo o capacitaciones para el personal ya existente.
 - Identificar las necesidades de personal en las diferentes actividades para tomar las provisiones necesarias.
 - Realizar informes sobre el estado del personal sobre el grado de satisfacción de los empleados y la rotación del personal.
 - Desarrollar y fomentar el compromiso de los empleados, así como incentivar el desarrollo de actividades de acuerdo a la ética profesional como la ética personal.
 - **Administrador Financiero:** La principal función es la elaboración y análisis de los estados financieros del área. Entre sus otras funciones están:
 - Preparación del presupuesto del área para ser presentado a los socios para su aprobación.

- Realizar análisis de liquidez y de rentabilidad del área
- Entregar reportes de los estados financieros del área a los socios, gerentes y al área de contabilidad de la firma.
- Analizar las posibles inversiones que se pueda realizar
- Investigar sobre la situación económica del entorno y el impacto de la misma en el área.

- **Gerente Internacional**

La principal función será direccionar el proceso de los trabajos como la forma del desarrollo de las actividades. El gerente internacional debe analizar los trabajos del área, encontrar las deficiencias en los procesos y actividades para brindar sugerencias, opiniones y soluciones a posibles problemáticas de acuerdo a su experiencia. En este sentido, debe presentar informes mensuales para los socios y los gerentes nacionales sobre sus observaciones y análisis del área y de quipo de trabajo. De igual forma, debe capacitar al personal tanto sobre las normativas y políticas de la firma respecto al área como de la forma de desarrollar el trabajo.

11. Evaluación Financiera

Para la evaluación financiera se tomó en cuenta los primeros 5 años del plan estratégico.

11.1. Determinación de la Demanda y la Proyección de Ventas

Considerando en primer lugar el análisis de oportunidad de clientes realizado previamente (acápito 2.2), a partir del cual se determina que las pequeñas empresas conforman el 20% del total de la base empresarial, las medianas el 4% y las grandes el 1%, se tiene una suma de 25% de empresas del total de la base empresarial del país, es decir que los segmentos objetivos conforman un total de 79.665 empresas.

En segundo lugar, con base en el análisis de los datos del mercado, el cual muestra que, en el año 2019 del total de las empresas pequeñas, medianas y grandes, demandaron servicios de Advisory aproximadamente el 0.267% de empresas; y considerando la estimación de la tasa de crecimiento del mercado de Advisory del 9,8% y bajo el supuesto de que se continúa con la misma base y estructura empresarial, se estima que la cantidad de empresas que demandarán los servicios de Advisory, serán 234, las cuales representan aproximadamente el 0.3% del segmento objetivo determinado a partir de la base empresarial.

En tercer lugar, se realizó un promedio entre los resultados de investigación de mercado y los datos del análisis del mercado presentados previamente y se obtuvo que del total de empresas que demandan servicios de Advisory 59.5% está conformado por empresas grandes, el 26% por empresas medianas y un 14,5% por empresas pequeñas.

En este sentido, dada la participación de mercado que la firma tiene como objetivo alcanzar en el mercado de Advisory, a partir del presente plan estratégico se estima alcanzar una participación del 25% en el primer año de implementación del plan, es decir, se proyecta tener una demanda de 59 empresas que equivalen a 42.952 horas al año. De acuerdo a la proporción de compañías que demandan los servicios de acuerdo a tamaño de empresa, se prevé que de las 59 empresas estimadas 35 sean empresas grandes, 15 empresas medianas y 9 sean empresas pequeñas. Para los años posteriores se consideró una tasa de crecimiento del 4% para el segundo año, 6% para el tercer año, 8% para el cuarto año y una tasa de 10% para el último año. Estas tasas se consideran de acuerdo a las perspectivas de crecimiento del mercado y a la estimación de la firma respecto a los servicios de Advisory de acuerdo al reporte Global Consulting Market²⁸. La proyección detallada de la demanda se encuentra en el Anexo 6.

11.2. Proyección del Estado de Resultados

La proyección del estado de resultados se encuentra en el Anexo 7 no obstante, se detalla a continuación la estimación del mismo.

11.2.1. Estimación de los Ingresos

Para el cálculo de los ingresos, con base en la estimación de la demanda y la proporción de demanda de servicios de acuerdo al tamaño de empresa, se obtuvo la cantidad de horas que la firma venderá de acuerdo a tamaño de empresa, debido a que las empresas grandes demandan mayor cantidad de horas que una empresa mediana o pequeña. Multiplicando las horas demandadas por el rate promedio del área, (USD 50) se obtuvo los ingresos por tamaño de empresa.

De igual manera, se tomó en cuenta los meses de mayor demanda del servicio. Si bien en general, una empresa puede solicitar los servicios del área en cualquier momento del año, de acuerdo a lo registros de la firma, existe una tendencia de mayor demanda entre los meses de octubre y marzo; alcanzando el punto más alto de demanda en los meses de diciembre y enero. Esto se puede argumentar dado que, para marzo las empresas que están reguladas deben presentar los requerimientos solicitados por las entidades reguladoras, por lo cual solicitan servicios de Advisory meses antes; por otra parte, varios trabajos de consultoría surgen por observaciones realizadas a partir del cierre del periodo de los estados financieros de las empresas, que se da en dichos meses. La estimación de ingresos se presenta en la tabla 11:

²⁸ ALM Intelligence. 2019. Global Consulting Market: Size Trends & Forecast. Daedal Research. 100p

Tabla 11 Estimación de Ingresos (en USD)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ventas	\$2,147,600	\$2,233,504	\$2,367,514	\$2,556,915	\$2,812,607
Grande	\$1,755,250	\$1,825,460	\$1,934,988	\$2,089,787	\$2,298,765
Mediana	\$306,800	\$319,072	\$338,216	\$365,274	\$401,801
Pequeña	\$85,550	\$88,972	\$94,310	\$101,855	\$112,041
Fuente: Elaboración Propia					

Por otra parte, se estima que el área perciba otros ingresos generados por publicaciones en la revista online de estudios e investigaciones externas, se estima que el primer año se tenga 1 publicación externa por mes, el segundo año 2 publicaciones y a partir del tercer año se estima tener 3 publicaciones mensuales externas, el precio es de USD 72 (Bs 500). El cálculo de otros ingresos se encuentra en el anexo 8

11.2.2. Estimación de los Costos

Para la estimación de los costos, dado que el core del negocio son los profesionales, se tomó en cuenta el costo de los salarios del equipo operacional²⁹, quienes son los encargados directos de realizar las actividades para brindar los servicios del área. Así mismo, se consideró cargas sociales como gastos patronales que representan el 13,17% del salario de cada trabajador que es el monto que paga la firma para el seguro médico de cada empleado y se paga cada mes. De igual manera, se tomó en cuenta otros beneficios sociales que incluye 3 conceptos diferentes: el primero, los aguinaldos que representan un salario mensual completo para cada empleado por año; el segundo, los beneficios sociales que equivalen de igual manera a un sueldo por cada año de servicio del empleado para el pago de su indemnización; y en tercer lugar está la prima, que representa una planilla de sueldos si la firma tiene utilidad para realizar el pago y dado que, que en la proyección se prevé utilidades, la prima será efectiva y se debe considerar este pago. Estas cargas y beneficios sociales están estipulados en la ley general de trabajo de Bolivia. La estimación de costos del personal anual unitario y el costo total de acuerdo a cargo se muestra en la tabla 12.

²⁹ La conformación del equipo operacional se estima en base a la cantidad de horas que se espera vender, por lo tanto, mientras más horas se venda se requiere de más personal

Tabla 12 Costo de Ventas (en USD)		
Concepto	USD Costo Anual unitario	USD Costo Total Anual
Salarios		
Socio	66,000	132,000
Gerente	38,400	115,200
Senior	26,400	158,400
Semi-senior	20,400	163,200
Asistente	12,000	72,000
Gerente Internacional	44,400	44,400
Total Salarios	207,600	685,200
Cargas sociales		
Gastos Patronales Totales	7,828	93,941
Total Cargas Sociales	7,828	93,941
Otros Beneficios Sociales	4,758	
Aguinaldos	4,758	57,100
Beneficios Sociales Totales	4,758	57,100
Prima	14,275	57,100
Total Otros Beneficios Sociales	4,758	171,300
Costo de Ventas Año	\$ 39,403.41	\$ 950,441
Fuente: Elaboración Propia		

11.2.3. Estimación de los Gastos de Administración y Ventas

Los gastos de administración y ventas se estimaron considerando el costo por alquiler, que, si bien el equipo de trabajo se mantiene en las instalaciones de KPMG, al ocupar mayor cantidad de oficinas se incrementará el gasto por este concepto. También se incluyeron los gastos por servicios básicos, gastos en investigación de mercado y promoción previamente especificados en la sección de marketing mix (conferencias, mantenimiento de la revista online y el patrocinio). Por otra parte, se considera los gastos en mano de obra indirecta, que incluye el personal de las unidades de investigación y marketing, recursos humanos y administración financiera. Es importante recalcar que de la misma forma que se estimó las cargas y beneficios sociales para el personal operativo, se realizó la estimación del gasto de estos conceptos para este personal.

Finalmente, dentro de concepto de gastos de administración se contempla ítems como trámites legales que son necesarios cuando la firma presenta determinadas propuestas, principalmente a entidades públicas; también se considera los ítems de licencias de algunos programas computacionales, viáticos, líneas telefónicas corporativas para el personal, derecho uso de

marca que se estima el 18% del ingreso proyectado en el estado de resultados, y limpieza y mantenimiento entre otros. El detalle de la estimación de gastos se presenta a continuación:

Tabla 13 Gastos en Administración y Ventas (en USD)	
Ítem	Costo Total Anual
Servicios Básicos	\$1,466
Energía eléctrica	345
Agua	345
Telefonía y servicios de internet	776
Gastos de Administración	\$425,385
Alquiler	1,200
Material de escritorio	776
Limpieza y mantenimiento	862
Viáticos	14,483
Pasajes de viajes	5,172
Derecho uso de marca	386,568
Trámites legales	1,379
Líneas corporativas	3,000
Licencias de programas	10,345
Otros gastos (Investigación de mercado)	1,600
Marketing - Promoción	\$5,057
Conferencias	1,034
Revista online	1,724
Patrocinio	2,299
Gastos de personal	\$92,075
Investigador	14,655
Encargado de Marketing	16,379
Encargado Recursos Humanos	14,655
Administrador Financiero	20,690
Gastos patronales totales	9,101
Beneficios Sociales	5,532
Aguinaldos	5,532
Prima	5,532
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$523,983
Fuente: Elaboración Propia	

Es importante recalcar que el cálculo de la depreciación y de la amortización se los realizó de acuerdo a las referencias de impuestos internos que es la entidad en Bolivia que determina la vida útil legal de los activos.

11.3. Flujo de Caja

11.3.1. Inversión Requerida

Para el cálculo de la inversión inicial se identificó todo el capital necesario para iniciar el proyecto, considerando la inmobiliaria necesaria y equipos de cómputos para todo el personal estimado, impresoras y máquinas anilladoras, Softwares, licencias de programas y otros equipos como por ejemplo aire acondicionado. El detalle de la inversión se encuentra en la tabla 14.

Tabla 14 Inversión Requerida (En USD)	
ÍTEMS	Total en USD
Inmobiliaria	10,800
Equipos de Cómputo	75,000
Impresoras y Anilladoras	2,000
Software (Servidor)	12,000
Licencias de programas o sistemas	3,000
Otros equipos (Aire acondicionado)	3,000
TOTAL	105,800

Fuente: Elaboracion Propia

Es importante mencionar que debido a la vida útil de algunos ítems³⁰ (equipo de cómputo, softwares, impresoras y maquinas anilladoras) que solo alcanza hasta los 4 años, en el quinto año se debe realizar una nueva inversión en dichos ítems la cual alcanza el monto de USD 97.130. Para este nuevo capital se consideró un porcentaje de incremento del valor económico de los ítems por los años transcurridos del 10%.

11.3.2. Ingreso, Costos, y Gastos de Administración y Ventas del Flujo

La estimación del flujo de caja se la realizó con base en la proyección del estado de resultados, sin embargo, se tomaron en cuenta algunas consideraciones adicionales. Para la estimación de los ingresos del flujo de cajase tomó en cuenta que en general en el área de Advisory los clientes pagan a la firma por un trabajo el 30% en 30 días y el restante 70% en 60 días más tarde, por lo tanto, existe un desfase de acuerdo a esta modalidad de pago de los clientes.

³⁰ La vida útil fue obtenida de Impuestos Internos, que en Bolivia es la encargada de dar los parámetros para la depreciación contable.

Respecto al costo de ventas, debido a que éstos representan los salarios del personal operativo, además de las cargas y beneficios sociales, la estimación se realiza considerando los costos como conceptos a pagar en el mismo mes. Por otro lado, en cuanto a los gastos de administración y ventas, se considera que los pagos de la mayor parte de los conceptos se efectúan dentro del mes con excepción del pago por concepto de servicios básicos y el gasto por el derecho de uso de marca, los cuales se pagan un mes después.

11.3.3. Ajustes del Flujo de caja

Para realizar los ajustes se tomó en cuenta tres conceptos; en primer lugar, la depreciación y amortización, dado que, no son flujos de efectivo, siendo un monto que la ley tributaria permite descontar como costo contable por el desgaste o agotamiento de un activo, se debe sumarlos al beneficio después de impuestos.

En segundo lugar, se realizó la estimación del capital de trabajo que corresponde a la valoración de los recursos que requiere un proyecto para mantenerse en funcionamiento y que cubre el desfase entre los flujos de efectivo de ingresos y egresos. La metodología utilizada para este cálculo es el de la proyección mensual del primer año, el cual permite calcular los saldos mensuales negativos de los meses iniciales y de esta manera obtener el monto máximo acumulado en valor absoluto para esos meses el cual determina la necesidad de inversión en capital de trabajo. Con este método se obtuvo un capital de trabajo de USD185.593. El cálculo se encuentra en el anexo 9

Por otra parte, además de la inversión inicial, se considera una reinversión para el quinto año debido a la vida útil de algunos ítems (equipo de cómputo, softwares, impresoras y maquinas anilladoras) solo alcanza hasta los 4 años, por lo tanto, para el último año se considera un capex de USD 97.130

11.4. Escenario Esperado

Considerando en primer lugar que los ingresos que recibe la empresa por el servicio prestado se perciben el 30% en 30 días y el restante porcentaje en 60 días, además, tomando en cuenta impuestos del 25% aplicados sobre el EBIT, y las estimaciones previas sobre la inversión requerida, el costo de ventas y los gastos de administración y ventas proyectadas a cinco años, se obtuvo el flujo de caja operacional del proyecto.

A continuación, una vez realizada los ajustes de caja se obtuvo el flujo del proyecto a partir del cual se obtuvieron dos medidas de rentabilidad, el VAN y la tasa interna de retorno (TIR). Para el cálculo del VAN se estimó una tasa de descuento calculado a través del modelo CAPM, en el cual se consideró un financiamiento de 100% capital. No se analizó un escenario con préstamo bancario debido a que, por políticas de la firma, no se puede recurrir a estos préstamos, en caso de requerir capital y que la firma no lo tenga, KPMG International se hace cargo de esta necesidad. Para la aplicación del modelo CAPM se tomaron las siguientes consideraciones:

- Una tasa libre de riesgo de 4,10% que se obtuvo de los bonos del Banco Central de Bolivia y se tomó la tasa del bono de mayor plazo.
- La prima (PRM), también denominado spread, es de 8,24% que está ajustada de acuerdo al riesgo país
- Para el beta desapalancado se utilizó el de la industria de Servicios de Negocios (Business Services) de 0.85
- Dado que la empresa es cerrada a la bolsa se considera una prima denominada “premio por iliquidez” dado que el riesgo sería mayor a comparación de empresas que transan en bolsa, esta prima es del 3% y se la incrementa a la tasa de descuento.
- No se consideró la prima por “empresa nueva” debido a que la firma KPMG cuenta con 152 años de experiencia y tiene presencia mundial.

Se obtuvo como resultado una tasa de descuento de 14,10%. A partir de este resultado y en las condiciones modeladas se obtuvo el VAN (en dólares) y TIR (en porcentaje) que se muestra en el resumen de resultados de la tabla 15. Así mismo, la tabla 16 muestra el flujo de caja obtenido.

Tabla 15 Resumen Resultados de Escenario Esperado			
Sin valor a perpetuidad		Con valor a perpetuidad	
NPV	\$1.275.545	NPV	\$3.782.988
TIR	86%	TIR	124%
Tasa de descuento		14.10%	
Valor a perpetuidad		\$4.849.929	
Fuente: Elaboracion Propia			

Tabla 16 Resultados de Flujo de Caja en Escenario Esperado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$1,755,663	\$1,825,890	\$1,935,443	\$2,090,278	\$2,299,306
Grande		\$1,434,917	\$1,492,314	\$1,581,852	\$1,708,401	\$1,879,241
Mediana		\$250,809	\$260,841	\$276,492	\$298,611	\$328,472
Pequeña		\$69,937	\$72,735	\$77,099	\$83,267	\$91,593
Costo de ventas		\$950,441	\$988,459	\$1,047,766	\$1,131,587	\$1,244,746
Grande		\$565,512	\$588,133	\$623,421	\$673,294	\$740,624
Mediana		\$247,115	\$256,999	\$272,419	\$294,213	\$323,634
Pequeña		\$137,814	\$143,326	\$151,926	\$164,080	\$180,488
Margen Bruto		\$805,222	\$837,431	\$887,677	\$958,691	\$1,054,560
Gastos de						
Administración y ventas		\$498,314	\$499,784	\$500,519	\$501,254	\$501,989
Depreciación y						
Amortización		\$24,218	\$24,218	\$24,218	\$24,218	\$26,425
Otros Ingresos		\$862	\$1,724	\$2,586	\$2,586	\$2,586
EBIT		\$283,553	\$315,154	\$365,527	\$435,806	\$528,732
Impuestos		\$70,888.28	\$78,788.47	\$91,381.68	\$108,951.44	\$132,183.06
Beneficios después de impuestos		\$212,665	\$236,365	\$274,145	\$326,854	\$396,549
		12.1%	12.9%	14.2%	15.6%	17.2%
Ajustes de caja						
Depreciación		\$24,218	\$24,218	\$24,218	\$24,218	\$26,425
CAPEX	\$105,800					\$97,130
Capital de Trabajo	-\$185,593					
FLUJO DE CAJA	-\$291,393	\$236,882	\$260,583	\$298,363	\$351,072	\$325,844
Valor Terminal						\$4,849,929
FLUJO DE CAJA + VALOR						
TERMINAL	-\$291,393	\$236,882	\$260,583	\$298,363	\$351,072	\$5,175,774

Fuente: Elaboración Propia

Dentro del análisis de los resultados se considera de igual manera el valor terminal (valor a perpetuidad) de los flujos, debido a que se esperaría que el proyecto sea de largo plazo y bajo el supuesto que la firma no cerrará en un plazo próximo o medio, dado el tamaño de la misma; por lo tanto, el valor terminal al término del quinto año del proyecto es de \$4.849.929³¹

³¹ El cálculo del valor terminal se lo realizó estimando a valor presente una anualidad a perpetuidad con crecimiento constante denominado gradiente geométrico, para el cual se consideró la inflación del país estimada para el 2020 como referencia que es de 3,4%.

Como se observa en la tabla 15, se obtuvo un VAN que en las condiciones modeladas resulta muy atractivo tanto para el caso considerando el valor a perpetuidad como en el caso que no se considera. Así mismo, las tasas internas de retorno son altas lo que también indica una gran rentabilidad del proyecto.

Por otra parte, el punto de quiebre (break-even) donde se da la recuperación de capital se da en el primer año del proyecto; en el cuarto mes a partir del cual el saldo comienza a ser positivo.

11.5. Análisis de Sensibilidad

Con el objetivo de medir el comportamiento del VAN y TIR del proyecto ante variaciones que pueden ocurrir, se construyeron algunos escenarios con cambios en las ventas y otros con cambios en la tasa de crecimiento. Los resultados se encuentran sintetizados en la siguiente tabla:

Tabla 17 Análisis de Sensibilidad						
Núm.	Escenario		Sin Valor a Perpetuidad		Con Valor a Perpetuidad	
	Tipo de Escenario	Variación	VAN	TIR	VAN	TIR
1	Esperado	Ninguna	\$1,275,545	86%	\$3,782,988	124%
2	Optimista	Incremento de las horas vendidas en 10%	\$1,521,356	108%	\$4,463,304	142%
3	Pesimista	Disminución de las horas vendidas en 10%	\$775,616	37%	\$2,615,432	87%
4	Optimista	Incremento de las tasa de crecimiento	\$1,349,000	90%	\$4,304,376	129%
5	Pesimista	Disminución de las tasas de crecimiento	-\$581,270	13%	-\$210,073	-

Fuente: Elaboracion Propia

El primer escenario es el esperado, descrito previamente. En el segundo escenario se incrementa las horas vendidas por año en un 10% pero también se incrementan los costos de acuerdo a incremento de las horas vendidas y el resultado del VAN es positivo en los dos casos considerando y no el valor a perpetuidad, de igual manera la TIR es positiva y alta demostrando que la rentabilidad es mayor a la mínima exigida.³²

³² Ver anexo 10

En el tercer escenario se disminuye las horas vendidas en un 10% por año, pero se mantiene el mismo nivel de costos y el resultado del VAN continúa siendo positivo, así mismo, la tasa interna de retorno continúa siendo mayor a la tasa de descuento, sin embargo, tanto el VAN como la TIR disminuyen considerablemente comparando con el escenario esperado³³. Si se continúa bajado el porcentaje de ventas anuales se espera obtener indicadores negativos.

En el cuarto escenario se considera que las tasas de crecimiento son mayores a las estimadas en un 2% más alto para cada año, se genera un escenario muy optimista respecto al crecimiento de mercado suponiendo que el mercado tiene mejores perspectivas de las estimadas. Para ambos casos considerando y no el valor a perpetuidad el VAN es positivo y se obtiene una TIR alta³⁴.

Para el quinto caso, se considera un escenario pesimista del mercado, donde la tasa de crecimiento para el segundo año es negativa llegando al -6% considerando un escenario en el que el mercado se contraiga por algún shock externo negativo, y que no muestre tasas de crecimiento después del mismo. Se considera esta tasa de acuerdo a las estimaciones del tamaño del mercado global de consultoría de gestión y su contracción como consecuencia de una crisis de acuerdo al reporte de la plataforma de datos de negocios de Statista³⁵. En este escenario, manteniendo el personal y por lo tanto, el nivel de costos, el valor del VAN es negativo y se obtiene una TIR menor a la tasa de descuento, también cuando se toma en cuenta el valor a perpetuidad el VAN es negativo, lo que indica la inviabilidad del proyecto³⁶.

12. Balance Scorecard

Con el objetivo de medir, controlar, monitorear y evaluar el plan estratégico propuesto, se construyó un cuadro de mando integral a través del modelo Balanced Scorecard. Con esta herramienta de gestión se tradujo la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores y alineados a iniciativas. Por lo tanto, a partir del objetivo de desarrollar el área de Advisory de modo de aumentar su competitividad y su desempeño económico para que influya de manera significativa en el rendimiento corporativo, se analizó cuatro perspectivas diferentes del área. A continuación, se muestra el resumen de cada una de ellas, el tablero de control completo se encuentra en el Anexo 14:

- **Perspectiva Financiera:** se construyó a partir de los objetivos del presente plan respecto a rendimientos económicos del área y tomando en consideración el objetivo de participación de mercado de la firma en el área de Advisory.

³³ Ver Anexo 11

³⁴ Ver Anexo 12

³⁵ Statista. 2020. "Size of the Global Management Consulting Market". [En línea] <<https://www.statista.com/statistics/466460/global-management-consulting-market-size-by-sector/>> [Consulta 20 de abril]

³⁶ Ver Anexo 13

Tabla 18 Resumen Perspectiva Financiera		
Objetivos estratégicos	Indicador clave de desempeño	Actividad / Iniciativa
Incrementar la rentabilidad del área de Advisory KPMG Bolivia	Margen de Beneficio Neto respecto a los ingresos	Implementación de plan estratégico para el desarrollo comercial del área
	Flujo de efectivo Neto	
Alcanzar un mínimo de 35,000 horas vendidas anuales	Ventas a la fecha=Horas vendidas/horas objetivo	
Alcanzar una participación de mercado del 25%	Participación de mercado respecto al mercado	
Fuente: Elaboracion Propia		

- Perspectiva de Clientes:** se enfoca en el incremento de clientes tomando en consideración el análisis realizado de los mismos de acuerdo a tamaño de empresa, si pertenecen a un holding o si son completamente nuevos en la firma. Al mismo tiempo se espera mantener altos niveles de satisfacción de los mismos.

Tabla 19 Resumen Perspectiva Clientes		
Objetivos estratégicos	Indicador clave de desempeño	Actividad / Iniciativa
Incrementar el número de clientes por tamaño de empresa	Proporción de clientes empresas grandes=Numero de empresas grandes/ Total clientes objetivos	Plan de promoción de acuerdo al tamaño de empresa
	Proporción de clientes empresas grandes=Numero de empresas grandes/ Total clientes objetivos	
	Proporción de clientes empresas grandes=Numero de empresas grandes/ Total clientes objetivos	
Mantener altos niveles de satisfacción del cliente.	Puntaje de encuesta al cliente	Elaboración de encuesta de satisfacción al cliente y atención de quejas
	Cantidad de reclamos por cliente	
Mejorar la red de clientes del área de Advisory alcanzando empresas que sean clientes nuevos para la firma en su conjunto	Proporción de nuevos clientes para Advisory y para la firma=Nuevos Clientes para Advisory y la firma/Total Clientes Advisory	Realización de estudios de la demanda global
Incrementar los clientes obtenidos por clientes asociados a otras entidades, como ser subsidiarias, consorcios, multiempresas entre otros	Proporción de clientes capturados a través de asociaciones=Clientes por asociaciones/Total Clientes	Estudios de clientes que estén asociadas a otras entidades(holding) como consorcios o multiempresas.
Fuente: Elaboracion Propia		

- Perspectiva de Procesos Internos:** Basado en el marketing mix del presente plan, esta perspectiva evalúa la implementación de una unidad de marketing que determina nuevas formas de promoción y la recolección de información del mercado. Por otra parte, también se enfoca en la estrategia operacional y la implementación de sistemas de control de eficiencia de los trabajadores, propuestas de nuevos servicios y procesos de calidad a través de encuestas de satisfacción. De igual manera, evalúa la implementación de estudios e investigaciones del sector.

Tabla 20 Resumen Perspectiva Procesos Internos		
Objetivos estratégicos	Indicador clave de desempeño	Actividad / Iniciativa
Implementar nuevas maneras de promoción de acuerdo a las normas de la empresa	Cantidad de presentaciones en empresas presentando la firma, el área y sus servicios	Apertura del departamento de marketing en el área y la implementación de nuevos procesos de promoción: Publicaciones en folletos técnicos, realización de conferencia para presentaciones de estudio y presentaciones del área en empresas que son potenciales clientes
	Cantidad de conferencias	
	Conocimiento de marca= de cada 100 empresas cantidad que conoce Advisory de KPMG Bolivia	
Implementar un sector de investigación para generar estudios del impacto positivo de los servicios de Advisory	Cantidad de publicaciones de estudios e investigaciones	Apertura de la unidad de Investigación del área y la implementación de revista online para publicaciones de estudios e investigaciones
Implementar un sector de marketing que genere información sobre el mercado de Advisory	Cantidad de veces que se actualiza la información de todo el mercado en el sistema	Realización de estudios de investigación de mercado
Generación de nuevos servicios en el área	cantidad de propuestas de nuevos servicios	Desarrollo de procesos para la generación de propuestas de nuevos servicios que puede implementar el área
Implementar sistemas de control de eficiencia de los trabajadores	Eficiencia prepuesto de horas=Horas trabajadas/Horas presupuestadas	Implementación del sistema de control de horas
Implementar procesos de Calidad	Examen de calidad por trabajo	Implementación de encuesta de satisfacción del cliente y evaluaciones de los resultados con puntaje
Fuente: Elaboracion Propia		

- **Perspectiva de Aprendizaje:** se enfocó principalmente en el área de recursos humanos y los procesos necesarios para mejorar las competencias del personal y la forma en la que desempeñan su trabajo

Tabla 21 Resumen Perspectiva Aprendizaje		
Objetivos estratégicos	Indicador clave de desempeño	Actividad / Iniciativa
Mejorar las competencias del personal	Horas de capacitaciones	Designación de horas destinadas a la capacitación y adquisición de nuevas habilidades del personal
Cultivar Personal de alto rendimiento	Proporción de empleados satisfechos	Realización de informes sobre el estado del personal del área
Mejorar la red de clientes del área de Advisory alcanzando empresas que sean clientes nuevos para la firma en su conjunto	Rotación del personal=Bajas del personal/Total Personal de Advisory	Realización de estudios de la demanda global
Implementación de nuevas herramientas de ayuda a los trabajadores	Aceptación del sistema de Advisory=Empleados que tienen dificultad para usarlo/Total empleados Advisory	Implementación de procesos de planificación y administración a través del sistema eAdvisory
Fuente: Elaboración Propia		

Con la definición de estos objetivos e iniciativas estratégicas se establece relaciones de causa y efecto a través de un mapa estratégico manteniendo los cuatro enfoques. El mapa estratégico se encuentra en el Anexo 15. Por otra parte, a partir de este modelo se espera un monitoreo de la estrategia en base a resultados, la mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.

13. Conclusiones y Recomendaciones

A partir del análisis realizado sobre la coyuntura económica de Bolivia, el sector empresarial y el mercado de consultoría en el país, y el diagnóstico de la firma, se construyó el presente plan estratégico para el área de Advisory de KPMG en Bolivia. A lo largo del plan se demuestra tanto su viabilidad como su atractivo a partir de diferentes perspectivas. En primer lugar, se tiene una proyección económica del país con un crecimiento del PIB del 3,9% para el año 2020, además se tiene una base empresarial que se encuentra en crecimiento (7%) al igual que el mercado de Advisory en el país (9,8%), lo que genera un incremento del potencial de clientes, que tanto en el análisis de los datos del mercado como la información recolectada a partir de la investigación de mercado apuntan a un gran potencial en empresas grandes (59,5%), medianas (26%) y pequeñas (14,5%) las cuales demandan servicios de consultoría, haciendo énfasis en empresas que pertenezcan a holdings o sean reguladas por alguna institución superior.

Por otra parte, considerando los resultados de la investigación de mercado respecto a las necesidades de los clientes, se determinó una propuesta de nuevos servicios del área de Advisory, enfocándose en Risk Consulting, ofreciendo servicios de auditoría interna, servicios de riesgo y cumplimiento regulatorio/normativo. Este paquete de servicios de gestión del riesgo es el más completo en el mercado, dado que, la competencia, principalmente el resto de los integrantes de las Big 4, están enfocados en otros servicios de consultoría o bien no presentan un conjunto de servicios completos de gestión del riesgo como la propuesta en el presente plan.

Desde el punto de vista económico, la evaluación financiera demuestra la viabilidad del presente plan cumpliendo con los objetivos determinados por la firma de incrementar la participación de mercado en 25% e incrementar los ingresos alcanzando un mínimo de 35 000 horas vendidas anuales. En este contexto, se obtuvo un VAN positivo de USD 1.275.545 y una tasa interna de retorno del 86% y si se considera el valor a perpetuidad los resultados mejoran y se obtiene un VAN de USD 3.782.988 y una tasa interna de retorno de 124%. Adicionalmente, se realizó un análisis de sensibilidad construyendo diferentes escenarios optimistas y pesimistas, en uno de los escenarios pesimistas se consideró una disminución de un 10% de las horas vendidas anuales manteniendo los costos y aun así se demostró la viabilidad del plan. No obstante, en el escenario pesimista más extremo en que se considera un shock externo negativo que contrae el mercado llegando a una tasa de -6% el VAN obtenido fue negativo. Si bien este último escenario es extremo, dado la situación actual por la que atraviesa el mundo con la crisis sanitaria del Covid-19 que ocasionará un efecto negativo de gran magnitud en las economías de todos los países afectados, el escenario puede ser posible, por lo tanto, se recomienda realizar un estudio más detallado del impacto de la crisis en la economía del país y en el mercado estudiado, dado que el presente estudio no toma en cuenta dichas consecuencias.

Por otra parte, una de las amenazas que puede enfrentar la firma es la inestabilidad política del país, que puede generar en primer lugar, cambios en la economía dado que, la inestabilidad de un país genera el aumento de riesgo país y por lo tanto lo hace menos atractivo para las inversiones. En segundo lugar, dicha inestabilidad puede ocasionar cambios en la normativa y regulación de las empresas que afecten el desarrollo de las mismas lo cual puede afectar el mercado de consultoría, por lo tanto, se recomienda realizar un seguimiento permanente a la regulación del sector empresarial. De igual manera, se recomienda la toma de decisiones respecto al presente plan estratégico a partir del cuadro de mando integral desarrollado para el área, el cual permite un monitoreo cuantitativo de los objetivos trazados en las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas, de modo que se evalúe el cumplimiento y desarrollo de la estrategia planteada.

En conclusión, el presente plan estratégico brinda no sólo una factibilidad estratégica, de igual manera técnica y económica permitiendo desarrollar el área de Advisory de la firma cumpliendo con los objetivos trazados al incrementar la competitividad y mejorar el rendimiento del área en los resultados comerciales de la empresa.

14. Bibliografía

- Banco Central De Bolivia. 2018. Entorno Económico. En: Memoria del Banco Central de Bolivia. La Paz, Bolivia. pp. 15-22
- CEPAL. 2018. Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2018 Santiago, Chile, Naciones Unidas. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44326/141/S1801219_es.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. *Producto Interno Bruto por actividad Económica*. La Paz, Bolivia. [En línea] <<https://www.ine.gob.bo/index.php/prod-interno-bruto-anual/introduccion-2>> [Consulta: 21 de noviembre 2019]
- Fundempresa. 2019. *Estadísticas de la Base Empresarial Vigente al mes de Febrero de 2019* En: Estadísticas del Registro de Comercio de Bolivia. Bolivia. pp. 3-12
- Ministerio de Economía Y Finanzas Publicas de Bolivia. *En los últimos 13 años la inversión pública supera a la privada*. La Paz, Bolivia. [En línea] <https://www.economiayfinanzas.gob.bo/index.php?opcion=com_prensa&ver=prensa&id=4324&categoria=6&seccion=308> [Consulta: 21 de noviembre 2019]
- ALM Intelligence. 2019. Global Consulting Market: Size Trends & Forecast. Daedal Research. 100p
- KPMG en Bolivia. [En línea] <<https://home.kpmg/xx/en/home/about/offices/bolivia-1.html>> [Consulta: 06 de diciembre 2019]
- Gutiérrez, M. 2019. *Inversión Privada y Estatal para 2019-2022 crece 4.7%*. Santiago, Chile. [En línea] <<https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2019/05/20/Inversion-privada-y-estatal-para-20192022-crece-47.aspx>> [Consulta: 21 de noviembre 2019]
- Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero. *Institucionalidad*. La Paz, Bolivia. [En línea] <<https://www.asfi.gob.bo/index.php/asfi/acerca-de-nosotros/que-es-asfi.html>> [Consulta: 21 de noviembre 2019]
- Team FME. 2003. PESTEL Analysis. (ISBN 978-1-62620-998-5). Recuperado de <<http://www.free-management-ebooks.com/>> [Consulta: 25 de noviembre 2019]

- Jones. H. *Administración Estratégica: Teoría y casos, un enfoque integral*. 11ª ed. Cengage Learning.
- Porter M. 2008. Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia. En: Liderazgo y Estrategia. Harvard Business School Review
- Riaz, W. 2011. *Marketing Mix, Not Branding*. Asian Journal of Business and Management Sciences. Vol. 1 No. 11 [43-52].
<<http://www.ajbms.org/articlepdf/ajbms201211i11103.pdf>> [Consulta: 26 de noviembre 2019]
- Robison, m. & Lock, S. 2016. *Introducing de Business Model Canvas*. Arts Marketing Assosiation (AMA).
- Kalliomäki, L. & Muñoz, P. (2014). *Balanced Scorecard: Theory and Applications*. <https://www.academia.edu/1174323/Balanced_Scorecard_Theory_and_applications> [Consulta: 26 de noviembre 2019]
- Kaplan, R. & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España. Ediciones Gestión.
- Isoraite, M. (2008). *The Balanced Scorecard Model: From Theory to Practice*. [En línea] Intellectual Economics. No. 1(3), p. 18–28
<<http://www3.mruni.eu/~int.economics/3nr/Isoraite.pdf>> [Consulta: 26 de noviembre 2019]
- Gurel. M. 2017. “SWOT Analysis: A Theoretical Review”. The Journal of International Social Research (10)
- T. Wheelen & J. Hunger. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. 13ª Ed. Pearson.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Aumento de Personas a la Clase Meda Mejora la Capacidad de Consumo*. La Paz, Bolivia. [En línea] <<https://www.economiayfinanzas.gob.bo/index.php?opcion=pdf&id=4274>> [Consulta: 26 de enero del 2020]
- Fedesarrollo (2019) *Lo Millennials y el Mercado Laboral*. Informe Mensual de Mercado Laboral. Bogota, Colombia. [En línea] <https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/iml_julio2019.pdf > [Consulta: 25 enero de 2020]

J. Evia y L. Gemio. (2019). *Informe de Milenium sobre la Economía Boliviana*. N°41. La Paz, Bolivia. Fundación Milenio.

Autoridad de Fiscalización de Empresas. *Institucionalidad*. La Paz, Bolivia. [En línea] <<https://www.autoridadempresas.gob.bo/informacion-institucional/informes-de-gestion>> [Consulta: 09 de marzo 2020]

Porter, M. 2008. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 37ªed. México. Grupo editorial Patria.

Barnes, D. 2007. *Operations, Strategy and Operations Strategy*. En: Operations Management: An International Perspective. Editorial Cengage Learning EMEA. pp. 21-44

Barcena A. y Serra N. (2010). La clase media y el proceso de desarrollo económico: evidencia internacional para 130 países. En: *Clases Medias y Desarrollo en América Latina*. Santiago, Chile. CEPAL. pp.39-70

ANEXOS

Anexo 1: Metodología de clasificación de empresas

De acuerdo al Decreto Supremo N° 3567 la clasificación del tamaño de las empresas se realiza con la creación de un índice determinado por el valor de las ventas anuales, número de trabajadores y patrimonio. De esta manera, el cálculo se lo realiza a través de la media geométrica:

$$\text{Índice} = \sqrt[3]{\frac{\text{Ingresos ventas anuales}}{35.000.000} * \frac{\text{Patrimonio}}{21.000.000} * \frac{\text{Personal ocupado}}{100}}$$

Límites por tamaño de empresa:

Índice de clasificación para una microempresa

$$\text{Índice} = \sqrt[3]{\frac{700.000}{35.000.000} * \frac{420.000}{21.000.000} * \frac{10}{100}} = 0.035$$

Índice de clasificación para una pequeña empresa

$$\text{Índice} = \sqrt[3]{\frac{2.450.000}{35.000.000} * \frac{1.400.000}{21.000.000} * \frac{30}{100}} = 0.115$$

Índice de clasificación para una mediana empresa

$$\text{Índice} = \sqrt[3]{\frac{35.000.000}{35.000.000} * \frac{21.000.000}{21.000.000} * \frac{100}{100}} = 1$$

Los valores referentes al ingreso de ventas anuales y patrimonio están expresados en bolivianos

Anexo 2: Base Empresarial de acuerdo a Departamentos.

La tabla A1 muestra la base empresarial vigente por departamento para el 2018, en dicha tabla se observa que la mayor participación porcentual a nivel nacional se encuentra los departamentos de Santa Cruz con una participación de 29%, La Paz con 31% y Cochabamba con el 17% de participación. Estos departamentos tienen la mayor concentración de empresas que existe en el país, y la empresa KPMG en Bolivia tiene sus oficinas principales en las ciudades de La Paz y Santa Cruz, lo cual hace más eficiente la prestación de los servicios. Por otro lado, los departamentos con menor cantidad de empresas son Beni y Pando.

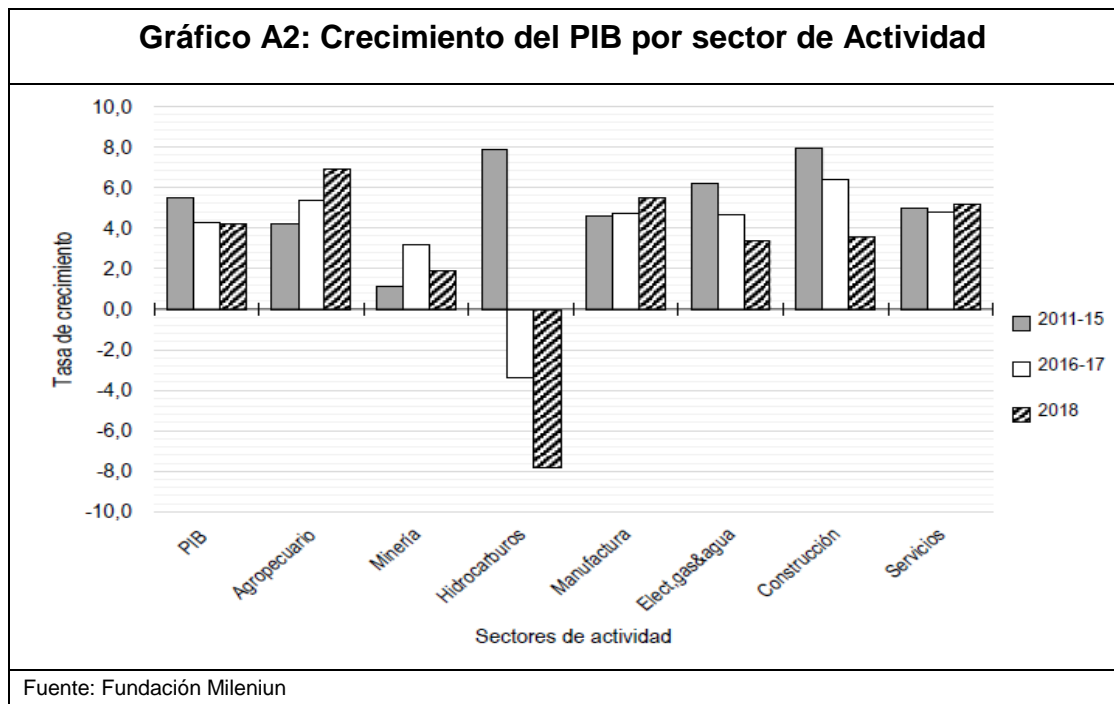
Tabla Anexo 1 Base Empresarial Vigente. según departamento a febrero de 2018 (En cantidad de empresas y porcentaje)		
DEPARTAMENTO	Cantidad	Porcentaje
La Paz	98.438	31%
Santa Cruz	92.482	29%
Cochabamba	55.197	17%
Tarija	16.452	5%
Oruro	15.470	5%
Potosí	13.829	4%
Chuquisaca	13.159	4%
Beni	10.011	3%
Pando	3.622	1%
TOTAL	318.660	100%

Fuente: Fundempresa

Anexo 3: Crecimiento del PIB por Sector de Actividad

De acuerdo al informe económico de Milenio (2019) respecto a los sectores de actividad económica, se observa en el gráfico A2 que el crecimiento del PIB en 2018 ha estado liderado por el sector agropecuario (que incluye la silvicultura, caza y pesca), que creció en 6,91 por ciento. También se observa una tasa alta de crecimiento en el sector de la industria manufacturera, debido a la recuperación de las actividades productoras de alimentos procesados, especialmente de exportaciones. Los sectores extractivos, en cambio, tuvieron un desempeño menos favorable. El PIB de la minería creció 1,87 por ciento en 2018, menor a la tasa promedio de crecimiento de los dos años previos, que ya había sido baja (3,14%). El agotamiento de los yacimientos mineros, y la falta de nuevas inversiones de importancia, que aumenten la capacidad exportadora del país, explican este bajo comportamiento. El desempeño del sector de hidrocarburos fue aún menos alentador, ya que el PIB del sector cayó 7,82% en 2018, después de ya haber mostrado tasas negativas en los dos años previos, y principalmente por factores de demanda y menores volúmenes de gas exportados a Brasil y Argentina.

El sector de la construcción experimentó también una desaceleración relevante. En 2018, su tasa de crecimiento fue de 3,54%, después de varios años con tasas promedio de crecimiento de 7,95%. El fin del super-ciclo de las materias primas se ha traducido en menor disponibilidad de financiamiento, lo que afecta sustancialmente la dinámica de la construcción. Finalmente, los sectores de servicios han mantenido una tasa de crecimiento estable, creciendo el PIB de los servicios a una tasa de 5,18 por ciento.



Anexo 4: Entrevista

INVESTIGACIÓN DE MERCADO – EMPRESAS DE BOLIVIA													
Número de Entrevista:	Fecha:												
1. Nombre de la Empresa/Institución)	2. ¿En qué rubro se desenvuelve la empresa/institución?												
3. ¿Cuál es la actividad económica principal de la empresa/institución?													
4. ¿Es una empresa/institución regulada? ¿Por qué entidad?													
5. ¿Cuál es el objetivo de la empresa/institución?													
6. ¿Tiene oficinas en el interior del país? ¿en qué ciudades?													
7. ¿Cuántas personas trabajan en la toda la empresa/institución, incluyendo las oficinas del interior?													
8. ¿Cuál es el nivel de ingreso que genera la empresa/institución anualmente?													
Rango de ingresos (En USD)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 70%;">Menor a 500.000</td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>500.001 – 1.000.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>1.000.001-3.000.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Mayor a 3.000.000</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	1	Menor a 500.000		2	500.001 – 1.000.000		3	1.000.001-3.000.000		4	Mayor a 3.000.000	
1	Menor a 500.000												
2	500.001 – 1.000.000												
3	1.000.001-3.000.000												
4	Mayor a 3.000.000												

9. ¿La empresa/institución tiene alguna necesidad de mejora o quiere optimizar algún área, unidad o proceso específico? Si la respuesta es NO pasar a la pregunta 12

10. ¿Qué asesoramiento específico necesita en esa área, unidad o proceso específico? En esta pregunta puede marcar como mínimo una opción y como máximo 3 servicios

Servicios de Advisory del enfoque del trabajo					
Auditoría Interna		Cumplimiento Regulatorio/Normativo		Cumplimiento con Contratos	
Servicios de Riesgo		Gobierno Corporativo		Optimización de Sistemas	
Alianzas Estratégicas		Financiamiento		Otros, Especifique:	

11. ¿Cuánto estaría dispuesta la empresa/institución a pagar por ese servicio?

	Disposición a pagar por servicios de Advisory (En USD)	Servicio 1	Servicio 2	Servicio 3
1	Menor a 2.000			
2	2.000 - 5.000			
3	5.001 - 10.000			
4	10.001 - 15.000			
5	15.001 - 20.000			
6	20.001 -30.000			
7	30.001 – 40.000			
8	Mayor a 40.000			

12. ¿La empresa/institución tiene otras sociedades vinculadas o relacionadas (Holdings)? Si la respuesta es NO pasar a la pregunta 14

13. ¿Estas sociedades son nacionales o extranjeras?

14. ¿La empresa ha recibido algún servicio de Advisory en los últimos 3 años? ¿Qué servicio? ¿Quién lo realizó? ¿Cuánto costó el servicio, aproximadamente? (Sólo usar como referencia el siguiente listado de servicios, sin influir en la respuesta del informante.)

Servicios de Advisory del enfoque del trabajo					
Auditoría Interna		Cumplimiento Regulatorio		Cumplimiento con Contratos	
Servicios de Riesgo		Gobierno Corporativo		Optimización de Sistemas	
Alianzas Estratégicas		Financiamiento		Otros, Especifique:	

15. ¿Qué importancia tiene para la empresa los servicios de Advisory?

Grados de importancia	1	Muy Importante	
	2	Importante	
	3	Poco Importante	
	4	Nada Importante	

OTRAS NOTAS

Anexo 5: Manual del Entrevistador

MANUAL DEL ENTREVISTADOR

A. Presentación

Desde el primer contacto con los entrevistados, es necesario hacer una buena presentación, para asegurar el éxito de la entrevista. Tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Presentarse en las mejores condiciones, ya que esto le permitirá crear respeto, confianza y aceptación por parte de los/as informantes.
- Presentarse mencionando su nombre de la manera más cordial y mostrando la identificación de la empresa.
- Hable claramente y en un tono que el informante escuche satisfactoriamente.
- Explique el motivo de la entrevista y la confidencialidad de la misma.

B. Objetivo de la entrevista

Con fines académicos y laborales, se está realizando una investigación de mercado sobre las empresas en Bolivia y las necesidades de servicios que requieren para mejorar la gestión de las mismas. En este sentido, en la entrevista se realizarán preguntas respecto al perfil de la empresa y los servicios o actividades que realizan o requieren realizar para llevar a cabo una mejor gestión y maximizar su rentabilidad.

C. Entrevista

Una vez realizada la presentación correspondiente con el entrevistado, se debe registrar antes de comenzar con las preguntas el número de entrevista y la fecha en la cual fue realizada, en caso de realizar la entrevista en dos días, registrar ambas fechas.

1. Nombre de la Empresa

Registrar el nombre completo de la empresa

2. ¿En qué rubro se desenvuelve la empresa/institución?

Definición de Rubro: Un rubro comercial es el sector de la actividad económica que engloba a las empresas que actúan en una misma área económica. Por ejemplo: “*rubro textil*” es una hace referencia a las empresas de la industria textil o de confección.

3. ¿Cuál es la actividad económica principal de la empresa/institución?

Definición Actividad Económica principal: es aquella cuyo valor agregado supera al de cualquier actividad realizada dentro la misma unidad, es la que genera mayores ingresos en la empresa. Los productos resultantes de una

actividad principal constituyen productos principales. En caso de que la compañía sea una empresa productiva donde se realiza más de una actividad, se debe dar prioridad a la actividad de transformación o producción.

Por ejemplo: Si la persona declara que la actividad del establecimiento es ser: embotelladora de gaseosas y distribuidora de gaseosas, debes dar prioridad a la actividad de embotelladora. Si la empresa forma parte de la Administración Pública, prioriza el tipo de servicio, especificando la actividad. Por ejemplo: servicios de salud, servicios de educación, etc.

4. **¿Es una empresa/institución regulada? ¿Por qué entidad?**

Definición de Regulación: Son los diversos instrumentos mediante los cuales, los gobiernos establecen requerimientos sobre la libre actividad económica de las empresas. Las regulaciones, así entendidas, se expresan tanto en la normativa como en actos administrativos, producidos en los diferentes niveles de gobierno dentro de una empresa. Este concepto fue expuesto por el hoy Tribunal Constitucional Plurinacional, en su Sentencia Constitucional 0071/2004-R de 16 de julio. Por otra parte, el art. 2 del Decreto Supremo N° 0071 de 9 de abril de 2009, señala que “la regulación comprende el conjunto de actividades de fiscalización, control y supervisión, y otras señaladas expresamente en las normas sectoriales vigentes”.

Definición Entidades Regulatorias: Estas instituciones o autoridades, como también se las conocen, tienen como principales objetivos la promoción de la competencia, la defensa del mercado y la promoción de las libertades económicas, con la finalidad mayor de mejorar la calidad de vida de las personas. Entre las principales entidades se encuentran:

- Asociación de Bancos Privados de Bolivia (ASOBAN)
- Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI)
- Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones Bolivia (APS), entre otros.

5. **¿Cuál es el objetivo de la empresa/institución?**

Registrar el objetivo principal, además de los objetivos específicos si son proporcionados por el informante, de la empresa sobre quien se está realizando la entrevista, de igual manera se puede registrar la misión y la visión de la empresa.

6. **¿Tiene oficinas en el interior del país? ¿en qué ciudades?**

Si la empresa tiene oficinas en el interior del país, registrar todas las ciudades donde se encuentren dichas oficinas.

7. ¿Cuántas personas trabajan en la toda la empresa/institución, incluyendo las oficinas del interior?

El objetivo de esta pregunta es conocer el número de personas que trabajan en la empresa o institución, sobre la cual se requiere la información. Con este propósito, es importante tomar en cuenta.

- ✓ Se debe considerar el total de personas que trabaja en la empresa o institución, por lo tanto, se debe considerar si ésta pertenece o formar parte de una cadena matriz, es decir, se debe contabilizar todos los trabajadores incluyendo otros departamentos, sucursales, oficinas, entre otros y NO sólo contabilizar el predio donde se encuentre realizando la entrevista en ese momento.
- ✓ Se debe considerar que el informante puede brindar un número estimado, De igual forma se puede considerar de soporte el siguiente cuadro.

8. ¿Cuál es el nivel de ingreso que genera la empresa/institución anualmente?

Mencionar al informante los rangos determinados en la siguiente tabla y registrar la respuesta del mismo

RANGO DE INGRESOS (EN USD)		
1	Menos de 500.000	
2	500.001 – 1.000.000	
3	1.000.001-3.000.000	
4	Mayor a 3.000.000	

9. ¿La empresa/institución tiene alguna necesidad de mejora o quiere optimizar algún área, unidad o proceso específico?

Esta pregunta tiene por objetivo recopilar información respecto a las necesidades de la empresa por mejorar en alguna área de la misma, es decir, identificar las áreas o departamentos de la empresa que tiene falencias que se desean subsanar y/o áreas o departamentos que, si bien tiene un buen desempeño, se quiera optimizar aún más el desarrollo de dicha área

En caso de tener una respuesta positiva seguir con la pregunta número 10 pero en caso de recibir una respuesta negativa saltar hasta la pregunta 12.

10. ¿Qué asesoramiento específico necesita en esa área, unidad o proceso específico?

Responder solo en caso de obtener una respuesta positiva en la pregunta número 9. Mencionar las opciones como referencia para el entrevistado, sin influir en su respuesta, en caso que el servicio no se encuentre en el listado marcar la opción de “Otros” y especificar dicho servicio.

En esta pregunta puede marcar como mínimo una opción y como máximo 3 servicios.

Servicios de Advisory del enfoque del trabajo				
Auditoría Interna		Cumplimiento Regulatorio/Normativo		Cumplimiento con Contratos
Servicios de Riesgo		Gobierno Corporativo		Optimización de Sistemas
Alianzas Estratégicas		Financiamiento		Otros, Especifique:

11. ¿Cuánto estaría dispuesta la empresa/institución a pagar por ese servicio?

Mencionar al informante los rangos determinados sobre la disposición a pagar que se muestran en la siguiente tabla y registrar la respuesta del mismo.

	Disposición a pagar por servicios de Advisory (En USD)	Servicio 1	Servicio 2	Servicio 3
1	Menor a 2.000			
2	2.000 - 5.000			
3	5.001 - 10.000			
4	10.001 - 15.000			
5	15.001 - 20.000			
6	20.001 -30.000			
7	30.001 – 40.000			
8	Mayor a 40.000			

Registrar la disposición a pagar del cliente para cada uno de los servicios seleccionados en la pregunta 10, los cuales pueden ser como mínimo uno y como máximo 3.

12. ¿La empresa/institución tiene otras sociedades vinculadas o relacionadas (Holdings)?

Empresa Vinculada o relacionada a otras - Holdings: Se considera al Holding una forma de integración empresarial, por lo tanto, es una organización de tipo económico integrada por diferentes empresas con una función principal, garantizar el control de distintos factores comerciales dentro de un mismo sector, también denominada grupos empresariales. Por lo tanto, una empresa se considera vinculada a otra cuando una de ellas ejerce o tiene la posibilidad de ejercer directa o indirectamente o en virtud de pactos o acuerdos entre accionistas o partícipes, el control sobre otra o una influencia significativa en la toma de decisiones financieras y de explotación de la otra. Los principales casos son las empresas que tengan la consideración de Empresa del grupo (Bisa Banco, Bisa Seguros son del grupo bisa), Asociada (la empresa tiene participación en la otra por lo que influye en sus decisiones) o Multigrupo (gestionada conjuntamente por alguna o algunas de las empresas del grupo y otra u otras entidades).

En caso de tener una respuesta positiva seguir con la pregunta número 13 pero en caso de recibir una respuesta negativa saltar hasta la pregunta 14

13. ¿Estas sociedades son nacionales o extranjeras?

Solo realizar esta pregunta si se respondió de manera positiva en la pregunta número 12.

14. ¿La empresa ha recibido algún servicio de consultoría en los últimos 5 años? ¿Qué servicio? ¿Quién lo realizó? ¿Cuánto pagó por el servicio aproximadamente?

Definición Advisory: Servicios de asesoramiento a un conjunto diverso de organizaciones con el fin de que éstas empresas alcancen sus objetivos y propósitos ya definidos. El fin de Advisory es hacer frente a los desafíos y oportunidades que presenta el entorno económico que en general es variante y complejo

Si la respuesta es positiva se debe especificar el tipo de servicio. Puede usar de guía el cuadro de servicios de Advisory, sin embargo, no debe influir en la respuesta del informante

Servicios de Advisory del enfoque del trabajo					
Auditoría Interna		Cumplimiento Regulatorio		Cumplimiento con Contratos	
Servicios de Riesgo		Gobierno Corporativo		Optimización de Sistemas	
Alianzas Estratégicas		Financiamiento		Otros, Especifique:	

15. ¿Qué importancia tiene para la empresa los servicios de Advisory?

Mencionar al entrevistado los grados de importancia que se encuentran presentes en la siguiente tabla

Grados de importancia		
1	Muy Importante	
2	Importante	
3	Poco Importante	
4	Nada Importante	

NOTAS

En este sector puede registrar información adicional que se haya adquirido durante la entrevista además de la información recopilada a través de las preguntas. Es importante registrar lo más que se pueda, para no perder información que puede resultar importante para el estudio.

Anexo 6: Proyección de las Ventas (Demanda)

La estimación de las ventas se realizó de acuerdo al tamaño de empresa, de esta manera se obtuvo la cantidad de empresas y las horas demandadas para empresas grandes, medianas y pequeñas

Tabla Anexo 2. Proyección de Ventas (en USD)

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Cantidad Empresas	Horas a Vender	Cantidad Empresas	Horas a Vender	Cantidad Empresas	Horas a Vender	Cantidad Empresas	Horas a Vender	Cantidad Empresas	Horas a Vender
Grande	35	35,105	37	36,509	39	38,700	42	41,796	46	45,975
Mediana	15	6,136	16	6,381	17	6,764	18	7,305	20	8,036
Pequeña	9	1,711	9	1,779	9	1,886	10	2,037	11	2,241
Total Demanda	59	42,952	61	44,670	65	47,350	70	51,138	77	56,252

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7 Proyección del Estado de Resultados

Tabla Anexo 3. Proyección Estado de Resultados (en USD)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$2,147,600	\$2,233,504	\$2,367,514	\$2,556,915	\$2,812,607
Grande		\$1,755,250	\$1,825,460	\$1,934,988	\$2,089,787	\$2,298,765
Mediana		\$306,800	\$319,072	\$338,216	\$365,274	\$401,801
Pequeña		\$85,550	\$88,972	\$94,310	\$101,855	\$112,041
Costo de ventas		\$950,441	\$988,459	\$1,047,766	\$1,131,587	\$1,244,746
Grande		\$565,512.35	\$588,132.84	\$623,420.81	\$673,294.48	\$740,623.92
Mediana		\$247,114.64	\$256,999.22	\$272,419.18	\$294,212.71	\$323,633.98
Pequeña		\$137,813.93	\$143,326.49	\$151,926.08	\$164,080.17	\$180,488.18
Margen Bruto		\$1,197,159	\$1,245,045	\$1,319,748	\$1,425,328	\$1,567,861
Gastos de Administración y ventas		\$523,983	\$525,453	\$526,188.28	\$526,923.39	\$527,658.49
Depreciación y Amortización		\$24,218	\$24,218	\$24,217.50	\$24,217.50	\$26,425.00
Otros Ingresos		\$862	\$1,724	\$2,586.21	\$2,586.21	\$2,586.21
EBIT		\$649,821	\$697,099	\$771,929	\$876,773	\$1,016,364
Impuestos		\$162,455.17	\$174,274.73	\$192,982.15	\$219,193.34	\$254,090.89
Beneficios después de impuestos		\$487,366	\$522,824	\$578,946	\$657,580	\$762,273

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8 Estimación de Otros Ingresos

La empresa percibirá otros ingresos generados por la publicación en la revista del área de estudios o investigaciones de terceros, es decir, que un tercero puede realizar una investigación respecto al área y para que sea publicada hay un costo de USD 72 previa aprobación del contenido de la unidad de investigación y marketing.

Tabla Anexo 4 Estimación Otros Ingresos (En USD)				
Año	Cientes mes	Precio Bs	Precio \$	Ingresos año
Año 1	1	500	72	\$862.07
Año 2	2	500	72	\$1,724.14
Año 3	3	500	72	\$2,586.21
Año 4	3	500	72	\$2,586.21
Año 5	3	500	72	\$2,586.21

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 9 Estimación Capital de Trabajo

Tabla Anexo 5 Capital de Trabajo – Proyección Mensual (En USD)												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingreso	-	\$72,482	\$233,552	\$214,760	\$190,600	\$134,225	\$134,225	\$134,225	\$134,225	\$134,225	\$158,386	\$214,760
Costo de ventas	106,925	95,044	95,044	59,403	59,403	59,403	59,403	59,403	59,403	95,044	95,044	106,925
Servicios Básicos	-	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122
Energía eléctrica	-	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Agua	-	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Telefonía y servicios de internet	-	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Gastos de Adm.	3,235	35,449	35,449	35,449	35,449	35,449	35,449	35,449	35,449	35,449	35,449	35,449
Alquiler	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Material de escritorio	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Limpieza y mantenimiento	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Viáticos	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207	1,207
Pasajes	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431
Derecho uso de marca	0	32,214	32,214	32,214	32,214	32,214	32,214	32,214	32,214	32,214	32,214	32,214
Trámites legales	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Licencias de programas	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Líneas Corporativas	862	862	862	862	862	862	862	862	862	862	862	862
Otros gastos (I.M)	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Promoción	977	977	977	977	977	977	977	977	977	977	977	977
Conferencias	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
Revista online	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
Patrocinio	575	575	575	575	575	575	575	575	575	575	575	575
Gastos de personal	7,673	7,673	7,673	7,673	7,673	7,673	7,673	7,673	7,673	7,673	7,673	7,673
Investigador	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221
Encargado de MKT	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365
Encargado RRHH	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221
Adm. Financiero	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724
Gastos patronales	758	758	758	758	758	758	758	758	758	758	758	758
Beneficios Sociales	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461
Aguinaldos	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461
Prima	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461
Total Egreso Caja	\$118,809	\$139,265	\$139,265	\$103,623	\$103,623	\$103,623	\$103,623	\$103,623	\$103,623	\$139,265	\$139,265	\$151,145
Flujo Total	-\$118,809	-\$66,783	\$94,287	\$111,137	\$86,976	\$30,602	\$30,602	\$30,602	\$30,602	-\$5,040	\$19,121	\$63,615
Flujo de caja Acumulado	-\$118,809	-\$185,593	-\$91,306	\$19,831	\$106,807	\$137,408	\$168,010	\$198,612	\$229,213	\$224,173	\$243,294	\$306,909

Anexo 10 Flujo de Caja – Escenario Optimista: Incremento de horas vendidas en 10%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$1,931,229	\$2,008,478	\$2,128,987	\$2,299,306	\$2,529,237
Grande		\$1,578,409	\$1,641,544.91	\$1,740,037.60	\$1,879,240.61	\$2,067,164.67
Mediana		\$275,890	\$286,925.50	\$304,141.03	\$328,472.31	\$361,319.54
Pequeña		\$76,931	\$80,008.07	\$84,808.56	\$91,593.24	\$100,752.56
Costo de ventas		\$1,045,485	\$1,087,304	\$1,152,543	\$1,207,404	\$1,369,221
Grande		\$622,064	\$646,946.13	\$685,762.89	\$740,623.92	\$814,686.32
Mediana		\$271,826	\$282,699.15	\$299,661.10	\$299,661.10	\$355,997.38
Pequeña		\$151,595	\$157,659.14	\$167,118.69	\$167,118.69	\$198,537.00
Margen Bruto		\$885,744	\$921,174	\$976,445	\$1,091,902	\$1,160,016
Gastos de						
Administración y ventas		\$498,314	\$499,784	\$500,518.82	\$501,253.93	\$501,989.03
Depreciación y						
Amortización		\$24,218	\$24,218	\$24,218	\$24,217.50	\$26,425.00
Otros Ingresos		\$862	\$1,724	\$2,586	\$2,586	\$2,586
EBIT		\$364,075	\$398,897	\$454,294	\$569,017	\$634,188
Impuestos		\$91,018.84	\$99,724.24	\$113,573.60	\$142,254.31	\$158,547.06
Beneficios después de impuestos		\$273,057	\$299,173	\$340,721	\$426,763	\$475,641
Ajustes de caja						
Depreciación		\$24,218	\$24,218	\$24,218	\$24,218	\$26,425
CAPEX	\$105,800					\$97,130
Capital de Trabajo	-\$185,593					
FLUJO DE CAJA	-\$291,393	\$297,274	\$323,390	\$364,938	\$450,980	\$404,936
Valor Terminal						\$5,690,356
FLUJO DE CAJA + VALOR						
TERMINAL	-\$291,393	\$297,274	\$323,390	\$364,938	\$450,980	\$6,095,292

Sin valor a perpetuidad		Con valor a perpetuidad	
NPV	\$1.521.356	NPV	\$4.463.304
TIR	108%	TIR	142%
Tasa de descuento			14,10%
Valor a perpetuidad			\$5.690.356

**Anexo 11 Flujo de Caja – Escenario Pesimista: Disminución de horas
ventas en 10%**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$1,580,097	\$1,643,301	\$1,741,899	\$1,881,250	\$2,069,376
Grande		\$1,291,425	\$1,343,082.20	\$1,423,667.13	\$1,537,560.50	\$1,691,316.55
Mediana		\$225,728	\$234,757.22	\$248,842.66	\$268,750.07	\$295,625.08
Pequeña		\$62,943	\$65,461.15	\$69,388.82	\$74,939.92	\$82,433.92
Costo de ventas		\$950,441	\$988,459	\$1,047,766	\$1,131,587	\$1,244,746
Grande		\$565,512	\$588,132.84	\$623,420.81	\$673,294.48	\$740,623.92
Mediana		\$247,115	\$256,999.22	\$272,419.18	\$294,212.71	\$323,633.98
Pequeña		\$137,814	\$143,326.49	\$151,926.08	\$164,080.17	\$180,488.18
Margen Bruto		\$629,656	\$654,842	\$694,133	\$749,663	\$824,629
Gastos de						
Administración y ventas		\$498,314	\$499,784	\$500,518.82	\$501,253.93	\$501,989.03
Depreciación y						
Amortización		\$24,218	\$24,218	\$24,218	\$24,217.50	\$26,425.00
Otros Ingresos		\$862	\$1,724	\$2,586	\$2,586	\$2,586
EBIT		\$107,987	\$132,565	\$171,982	\$226,778	\$298,802
Impuestos		\$26,996.71	\$33,141.23	\$42,995.60	\$56,694.48	\$74,700.41
Beneficios después de impuestos		\$80,990	\$99,424	\$128,987	\$170,083	\$224,101
Ajustes de caja						
Depreciación		\$24,218	\$24,218	\$24,218	\$24,218	\$26,425
CAPEX	\$105,800					\$97,130
Capital de Trabajo	-\$185,593					
FLUJO DE CAJA	-\$291,393	\$105,208	\$123,641	\$153,204	\$194,301	\$153,396
Valor Terminal						\$3,558,596
FLUJO DE CAJA + VALOR TERMINAL	-\$291,393	\$105,208	\$123,641	\$153,204	\$194,301	\$3,711,993

Sin valor a perpetuidad		Con valor a perpetuidad	
NPV	\$775.616	NPV	\$2.615.432
TIR	37%	TIR	87%
Tasa de descuento			14,10%
Valor a perpetuidad			\$3.558.596

Anexo 12 Flujo de Caja – Escenario Optimista: Incremento de las tasas de crecimiento

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$1,755,663	\$1,861,002.78	\$2,009,883.00	\$2,210,871.30	2431958.433
Grande		\$1,434,917	\$1,521,011.89	\$1,642,692.84	\$1,806,962.12	\$1,987,658.33
Mediana		\$250,809	\$265,857.54	\$287,126.14	\$315,838.76	\$347,422.63
Pequeña		\$69,937	\$74,133.35	\$80,064.02	\$88,070.42	\$96,877.47
Costo de ventas		\$950,441	\$1,007,467	\$1,088,065	\$1,196,871	\$1,316,558
Grande		\$565,512	\$599,443.09	\$647,398.54	\$712,138.39	\$783,352.23
Mediana		\$247,115	\$261,941.52	\$282,896.84	\$311,186.52	\$342,305.18
Pequeña		\$137,814	\$146,082.77	\$157,769.39	\$173,546.33	\$190,900.96
Margen Bruto		\$805,222	\$853,535	\$921,818	\$1,014,000	\$1,115,400
Gastos de						
Administración y ventas		\$498,314	\$500,519	\$501,253.93	\$501,989.03	\$501,989.03
Depreciación y						
Amortización		\$24,218	\$24,218	\$24,218	\$24,217.50	\$26,425.00
Otros Ingresos		\$862	\$1,724	\$2,586	\$2,586	\$2,586
EBIT		\$283,553	\$330,523	\$398,933	\$490,380	\$589,572
Impuestos		\$70,888.28	\$82,630.81	\$99,733.25	\$122,594.93	\$147,393.06
Beneficios después de impuestos		\$212,665	\$247,892	\$299,200	\$367,785	\$442,179
Ajustes de caja						
Depreciación		\$24,218	\$24,218	\$24,218	\$24,218	\$26,425
CAPEX	\$105,800					\$97,130
Capital de Trabajo	-\$185,593					
FLUJO DE CAJA	-\$291,393	\$236,882	\$272,110	\$323,417	\$392,002	\$371,474
Valor Terminal						\$5,716,327
FLUJO DE CAJA + VALOR TERMINAL						
TERMINAL	-\$291,393	\$236,882	\$272,110	\$323,417	\$392,002	\$6,087,801

Sin valor a perpetuidad		Con valor a perpetuidad	
NPV	\$1.349.000	NPV	\$4.304.376
TIR	90%	TIR	129%
Tasa de descuento			14,10%
Valor a perpetuidad			\$5.716.327

Anexo 13 Flujo de Caja – Escenario Pesimista: Disminución de las tasas de crecimiento

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$1,755,663	\$1,650,323	\$1,650,323	\$1,650,323	\$1,650,323
Grande		\$1,434,917	\$1,348,822	\$1,348,822	\$1,348,822	\$1,348,822
Mediana		\$250,809	\$235,760	\$235,760	\$235,760	\$235,760
Pequeña		\$69,937	\$65,741	\$65,741	\$65,741	\$65,741
Costo de ventas		\$950,441	\$988,459	\$1,047,766	\$1,131,587	\$1,244,746
Grande		\$565,512	\$588,133	\$623,421	\$673,294	\$740,624
Mediana		\$247,115	\$256,999	\$272,419	\$294,213	\$323,634
Pequeña		\$137,814	\$143,326	\$151,926	\$164,080	\$180,488
Margen Bruto		\$805,222	\$661,865	\$602,557	\$518,736	\$405,577
Gastos de						
Administración y ventas		\$498,314	\$499,784	\$500,519	\$501,254	\$501,989
Depreciación y						
Amortización		\$24,218	\$24,218	\$24,218	\$24,218	\$26,425
Otros Ingresos		\$862	\$810	\$810	\$810	\$810
EBIT		\$283,553	\$138,674	\$78,631	-\$5,925	-\$122,027
Impuestos		\$70,888	\$34,668	\$19,658	-\$1,481	-\$30,507
Beneficios después de impuestos		\$212,665	\$104,005	\$58,973	-\$4,444	-\$91,520
Ajustes de caja						
Depreciación		\$24,218	\$24,218	\$24,218	\$24,218	\$26,425
CAPEX	\$105,800					\$97,130
Capital de Trabajo	-\$185,593					
FLUJO DE CAJA	-\$291,393	\$236,882	\$128,223	\$83,191	\$19,774	-\$162,225
Valor Terminal						-\$1,530,626
FLUJO DE CAJA + VALOR TERMINAL	-\$291,393	\$236,882	\$128,223	\$83,191	\$19,774	-\$1,692,851

Sin valor a perpetuidad		Con valor a perpetuidad	
NPV	-\$581.270	NPV	-\$210.073
TIR	13%	TIR	#¡NUM!
Tasa de descuento			14,10%
Valor a perpetuidad			-\$1.530.626

Anexo 14 Balanced Scorecard – Tablero de Control

KPMG BOLIVIA

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TARGETS			RESPONSABLE	INICIATIVAS	
					DEFICIENTE	TOLERABLE	ÓPTIMO		ACTIVIDAD/ INICIATIVA	PRESUPUESTO
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad del área de Advisory alcanzando un margen neto de 17%	Margen de Beneficio Neto respecto a los ingresos	Porcentaje	Trimestral	≤ 12%	13% - 16%	≥ 17%	Administrador Financiero	Implementación de plan estratégico para el desarrollo comercial del área	NO APLICA
		Flujo de efectivo Neto	Porcentaje	Anual	≤ 13%	14% - 19%	≥ 20%	Administrador Financiero		
	Alcanzar un mínimo de 35,000 horas vendidas anuales	Ventas a la fecha=Horas vendidas/ horas objetivo	Horas	Mensual	≤ 3000	3001-4999	≥ 5000	Administrador Financiero		
	Alcanzar una participación de mercado del 25%	Participación de mercado respecto al mercado	Porcentaje	Anual	≤ 18%	19% - 24%	≥ 25%	Socio del área		
CLIENTES	Incrementar el número de clientes por tamaño de empresa	Proporción de clientes empresas grandes=Numero de empresas grandes/ Total clientes objetivos	Porcentaje	Trimestral	≤ 48%	49%-59%	≥ 60%	Gerente del área	Plan de promoción de acuerdo al tamaño de empresa	\$16.500 anual
		Proporción de clientes empresas grandes=Numero de empresas grandes/ Total clientes objetivos	Procentaje	Trimestral	≤ 20%	21%-25%	≥ 26%	Gerente del área		
		Proporción de clientes empresas grandes=Numero de empresas grandes/ Total clientes objetivos	Procentaje	Trimestral	≤ 10%	11%-13%	≥ 14%	Gerente del área		
	Mantener altos niveles de satisfacción del cliente.	Puntaje de encuesta al cliente	Cantidad	Anual	≤ 70	71-89	≥ 90	Encargado de Marketing	Elaboración de encuesta de satisfacción al cliente y atención de quejas	
Cantidad de reclamos por cliente		Cantidad	Anual	3	1-2	0	Encargado de Marketing			

KPMG BOLIVIA

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TARGETS			RESPONSABLE	INICIATIVAS	
					DEFICIENTE	TOLERABLE	ÓPTIMO		ACTIVIDAD/ INICIATIVA	PRESUPUESTO
	Mejorar la red de clientes del área de Advisory alcanzando empresas que sean clientes nuevos para la firma en su conjunto	Proporción de nuevos clientes para Advisory y para la firma=Nuevos Clientes para Advisory y la firma/Total Clientes Advisory	Porcentaje	Anual	≤ 3%	4% -9%	≥ 10%	Socio del área	Realización de estudios de la demanda global	
	Incrementar los clientes obtenidos por holding, clientes asociados a otras entidades, como ser subsidiarias, consorcios, multiempresas entre otros	Proporción de clientes capturados a través de asociaciones=Clientes por asociaciones/Total Clientes	Porcentaje	Anual	≤ 5%	4%-24%	≥ 25%	Socio del área	Estudios de clientes que estén asociadas a otras entidades como por ejemplo consorcios multiempresas y agrupaciones empresariales	
PROCESOS INTERNOS	Implementar nuevas maneras de promoción de acuerdo a las normas de la empresa	Cantidad de presentaciones en empresas presentando la firma, el área y sus servicios	Cantidad	Mensual	0	1-2	3	Encargado de Marketing	Apertura del departamento de marketing en el área y la implementación de nuevos procesos de promoción: Publicaciones en folletos técnicos, realización de conferencia para presentaciones de estudio y presentaciones del área en empresas que son potenciales clientes	\$43,200 anual
		Cantidad de conferencias	Cantidad	Anual	1	1-3	4	Encargado de Marketing		
		Conocimiento de marca= de cada 100 empresas cantidad que conoce Advisory de KPMG Bolivia	Porcentaje	Semestral	≤50%	51%-59%	≥ 60%	Encargado de Marketing		

KPMG BOLIVIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TARGETS			RESPONSABLE	INICIATIVAS	
				DEFICIENTE	TOLERABLE	ÓPTIMO		ACTIVIDAD/ INICIATIVA	PRESUPUESTO
Implementar una unidad de investigación para generar estudios del impacto positivo de los servicios de Advisory	Cantidad de publicaciones de estudios e investigaciones	Cantidad	Mensual	1	2	3	Encargado de Investigaciones	Apertura de la unidad de Investigación del área y la implementación de revista online para publicaciones de estudios e investigaciones	
Implementar un sector de marketing que genere información sobre el mercado de Advisory	Cantidad de veces que se actualiza la información de todo el mercado en el sistema	Cantidad	Anual	0	1	≥ 2	Encargado de Marketing	Realización de estudios de investigación de mercado	
Generación de nuevos servicios en el área	cantidad de propuestas de nuevos servicios	Cantidad	Anual	1	2-3	≥4	Encargado de Marketing y Gerente del área	Desarrollo de procesos para la generación de propuestas de nuevos servicios que puede implementar el área	
Implementar sistemas de control de eficiencia de los trabajadores	Eficiencia presupuesto de horas=Horas trabajadas/Horas presupuestadas	Número	Trimestral	>100%	1	<100%	Encargado de Recursos Humanos	Implementación del sistema de control de horas	
Implementar procesos de Calidad	Examen de calidad por trabajo	Puntaje	Semestral	≤ 6	8-9	10	Encargado de marketing	Implementación de encuesta de satisfacción del cliente y evaluaciones de los resultados con puntaje	

KPMG BOLIVIA

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TARGETS			RESPONSABLE	INICIATIVAS	
					DEFICIENTE	TOLERABLE	ÓPTIMO		ACTIVIDAD/ INICIATIVA	PRESUPUESTO
APRENDIZAJE	Mejorar las competencias del personal	Horas de capacitaciones	Horas	Anual	≤30	31-49	≥50	Encargado de Recursos Humanos	Designación de horas destinadas a la capacitación y adquisición de nuevas habilidades del personal	\$17,100 anual
	Cultivar Personal de alto rendimiento	Proporción de empleados satisfechos	Porcentaje	Anual	≤60%	61%-89%	≥ 90%	Encargado de Recursos Humanos	Realización de informes sobre el estado del personal del área	
		Rotación del personal=Bajas del personal/Total Personal de Advisory	Porcentaje	Anual	≥10%	6%-9%	≤5%	Encargado de Recursos Humanos		
	Implementación de nuevas herramientas de ayuda a los trabajadores	Aceptación del sistema de Advisory=Empleados que tienen dificultad para usarlo/Total empleados Advisory	Porcentaje	Trimestral	≥10%	1%-9%	0%	Encargado de Recursos Humanos	Implementación de procesos de planificación y administración a través del sistema eAdvisory	
Construir una cultura de innovación	Cantidad de ideas nuevas propuestas	Cantidad	Mensual	0	1-4	5	Gerente del área	Elaboración de procesos para el desarrollo de nuevos servicios		

Anexo 15 Balanced Scorecard – Mapa estratégico

MAPA ESTRATÉGICO KPMG

Estrategia: Realizar un plan estratégico que permita desarrollar el área de Advisory de la empresa KPMG en Bolivia que permita aumentar la competitividad y el desempeño económico de la firma para desarrollarla en su conjunto, de modo que se tenga una influencia significativa en el rendimiento corporativo y los resultados comerciales de la empresa

