



**Título: Cómo las Pequeñas Empresas de Auditoría/Consultoría en la ciudad de Matão/Brasil venden sus servicios para organizaciones con fines de lucro sin tener una marca reconocida.**

Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magister en Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional -Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de La Plata -

Profesor Director de Tesis:  
Mg. Lic. Reinaldo Kopp

Presentado por:  
José Henrique Calegher  
Calle Major J. G. Carvalho 299  
15997-002 Matao SP

**Fecha de entrega: 05-03-2014**

## RESUMEN

La propuesta de este estudio fue analizar cómo las micro o pequeñas empresas de auditoría / consultoría, en la ciudad de Matão, pueden vender sus servicios a organizaciones con fines de lucro sin tener una marca reconocida en el mercado. Se buscó entender el comportamiento de las empresas que contratan estos servicios y cuáles son los factores determinantes en este proceso, tales como: publicidad boca a boca; marcas de referencias; calidad y precio de los servicios. Se analizó también cómo construir una nueva marca de prestación de servicios de auditoría / consultoría a lo largo del tiempo. Para la elaboración de este estudio se utilizó como metodología una investigación cualitativa a través del relevamiento de datos realizado por medio de un cuestionario. Una revisión bibliográfica preliminar sirvió de soporte para la investigación. El análisis de los datos comprobó la tesis de que el criterio utilizado para la contratación de una pequeña empresa de auditoría / consultoría, que aún no posee marca reconocida en el mercado, es fundamentado en factores como: publicidad boca a boca (indicación); marcas de referencia (trayectoria de los profesionales); calidad de los servicios (acceso, credibilidad, atención del equipo, soporte) y precio.

**Palabras-clave:** Prestación de servicios de auditoría / consultoría; construcción de marca propia; publicidad boca a boca; marcas de referencia; calidad y precio de los servicios.

## **LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS**

**AMA** – *American Marketing Association*

**ABC** – *Activity-based costing*

**ABMAPRO** – Asociación Brasileira de Marcas Propias y Terciarización

**APO** – Administración por Objetivos

**BC – BCB – BACEN** – Banco Central de Brasil

**BNI** – *Business Networking International*

**CDC** – Código de Defensa del Consumidor

**CFC** – Consejo Federal de Contabilidad

**COSO** – *The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*

**CVM** – Comisión de Valores Mobiliarios

**EUA** – Estados Unidos de América

**IAIB** – Instituto Brasileiro de Auditoría Independiente

**IBRACON** – Instituto Brasileiro de Auditoría Independiente

**IBM** – *International Business Machines*

**ISO** – *International Organization for Standardization*

**LTDA** – Limitada

**MP** – Marca Propia

**MPE** – Micro y Pequeñas Empresas

**PIB** – Producto Bruto Interno

**PLC** – Proyecto de Ley de la Cámara

**SA** – Sociedad Anónima

**SEBRAE** – Servicio Brasileiro de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas

**SFN** – Sistema Financiero Nacional

**SOX** – *Sarbanes-Oxley*

**SUSEP** – Superintendencia de Seguros Privados

**SWOT** – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*

**TI** – Tecnología de la Información

**WOMMA** – Asociación de Marketing Boca a Boca

## LISTA DE TABLAS

- Tabla 1 Ramo de las empresas investigadas
- Tabla 2 Tipo de Gestión de la empresa
- Tabla 3 Clasificación de las empresas de acuerdo como Facturamiento Bruto Anual
- Tabla 4 Tipos de servicios contratados por las empresas investigadas
- Tabla 5 Canal utilizado por las empresas para identificar en el mercado los prestadores de servicio de Auditoría / Consultoría
- Tabla 6 Criterios que influyen en la elección de la empresa prestadora de servicios de Auditoría / Consultoría
- Tabla 7 Influencia de la publicidad en la contratación de las empresas de Auditoría / Consultoría
- Tabla 8 Preferencia de contratación entre una pequeña o grande empresa de Auditoría / Consultoría
- Tabla 9 Atributos considerados en el momento de la elección de una pequeña empresa de Auditoría / Consultoría
- Tabla 10 Atributos considerados en el momento de la elección de una grande empresa de Auditoría / Consultoría por orden de los más citados
- Tabla 11 Nivel de confianza proporcionado por los servicios de Auditoría / Consultoría en una escala de 1 (Alta Desconfianza) a 7 (Alta Confianza)

## Índice Temático

1	Introducción .....	9
1	Estructura del trabajo.....	10
2	Prestación de servicios .....	12
2.1	Concepto de servicios .....	12
2.2	Características de los servicios .....	12
2.3	Categorías del mix de servicios.....	14
3	Criterios y conceptos para la clasificación de Micro y Pequeñas Empresas (MPE) en Brasil. ....	17
4	Marketing de servicios .....	19
4.1.1	Producto .....	19
4.1.2	Plaza .....	20
4.1.3	Precio .....	21
4.1.4	Promoción .....	21
4.2	Composición del marketing de servicios expandido para la gestión de la interfaz con los clientes.....	22
4.2.1	Personas .....	22
4.2.2	Evidencia física.....	23
4.2.3	Proceso .....	23
5	La importancia del networking profesional en el área de prestación de servicios.....	26
5.1	Concepto.....	26
5.2	Networking y generación de oportunidades.....	26
5.2.1	Evaluación de puntuación para oportunidades .....	28
5.3	Networking cara a cara .....	28
5.4	Networking on-line .....	29
6	Auditoría en las organizaciones .....	32
6.1	Concepto de Auditoría.....	32
6.2	Tipos de auditoría .....	32
6.3	Breve reseña acerca de la historia de la auditoría en el mundo y en Brasil. ....	33
6.4	Referencia a la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) .....	35
6.5	Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Comission (COSO).....	36
6.5.1	Concepto de Metodología COSO .....	36
6.5.2	Concepto de Gerencia de riesgos corporativos .....	37
6.5.2.1	Alcance de los objetivos.....	37
6.5.2.2	Componentes de la gerencia de riesgo corporativo.....	37
6.5.2.3	Relación entre objetivos y componentes .....	38
6.5.3	COSO 2013.....	38
7	Estudio de la marca .....	40
7.1	Concepto de marca.....	40
7.2	Historia y evolución de las marcas .....	41

7.3	Funciones de la marca .....	41
7.4	Valor de la marca (brand equity) .....	42
7.5	Gestión de marcas (branding) .....	44
7.5.1	Decisión de marca .....	44
7.5.2	Decisión del patrocinio de la marca.....	44
7.5.3	Decisión del nombre de la marca.....	45
7.5.3.1	Cualidades deseables de un nombre para una marca .....	45
7.5.3.2	Construir asociaciones positivas relacionadas al nombre de la marca .....	46
7.5.4	Decisión de la estrategia de marca .....	46
7.5.5	Decisión de reposicionamiento de la marca .....	47
8	Factores que contribuyen a la percepción de cómo las organizaciones tradicionales con sus fines de lucro, en la ciudad de Matão, eligen una MPE para comprar servicios de auditoría / consultoría .....	49
8.1	Marketing boca a boca .....	49
8.2	Marcas de referencia .....	51
8.3	Calidad de servicios.....	52
8.4	Precio de los servicios .....	53
8.4.1	Abordajes para la fijación de precios de servicios .....	55
9	Análisis de la matriz SWOT o FODA.....	59
9.1	Análisis del ambiente externo (oportunidades y amenazas).....	59
9.1.1	Análisis de las oportunidades.....	59
9.1.2	Análisis de las amenazas.....	60
9.2	Análisis del ambiente interno (fortalezas y debilidades) .....	61
9.3	Aplicación del análisis de la matriz SWOT en una MPE de auditoría / consultoría, comparativamente a las grandes empresas.....	61
10	Metodología .....	64
10.1	Tipo de investigación .....	64
10.2	Estrategia de la investigación.....	65
10.3	Definición de la muestra .....	65
10.4	Análisis de los datos.....	65
10.4.1	Ramos de las Empresas Investigadas .....	65
Tabla 1	.....	65
10.4.2	Tipo de Gestión de la empresa .....	66
Tabla 2	.....	66
10.4.3	Clasificación de las empresas de acuerdo con la Facturación Bruta Anual.....	66
Tabla 3	.....	66
10.4.4	Tipos de servicios contratados por las empresas indagadas .....	66
Tabla 4	.....	67
10.4.5	Canal utilizado por las empresas para identificar en el mercado a los prestadores de servicios de Auditoría / Consultoría.....	67

Tabla 5 .....	67
10.4.6 Criterios que influyen en la elección de la empresa prestadora de servicios de Auditoría / Consultoría .....	68
Tabla 6 .....	68
10.4.7 Influencia de la publicidad en la contratación de las empresas de Auditoría / Consultoría .....	68
Tabla 7 .....	69
10.4.8 Preferencia de contratación entre una pequeña o grand empresa de auditoría / consultoría .....	69
Tabla 8 .....	69
10.4.9 Atributos considerados en el momento de la elección de una pequeña empresa de Auditoría / Consultoría .....	69
Tabla 9 .....	70
10.4.10 Atributos considerados en el momento de la elección de una gran empresa de Auditoría / Consultoría por orden de los más citados .....	70
Tabla 10.....	70
10.4.11 Nivel de confianza proporcionado por los servicios de Auditoría / Consultoría en una escala de 1 (Alta Desconfianza) a 7 (Alta Confianza) .....	71
Tabla 11.....	71
11 Conclusiones Finales.....	72
12 Anexo I: Planificación del Estudio de Mercado para Contratación de Pequeñas Empresas de Auditoría/Consultoría en Matão – SP.....	75
13 Encuesta de Empresas en la Ciudad de Matão/SP.....	77
14 Referencias.....	80

## 1 Introducción

El presente trabajo tiene como principal objetivo demostrar que a través de una estrategia de marketing diferenciada, las micro y pequeñas empresas de consultoría/auditoría, en la ciudad de Matão/SP, pueden competir con éxito a pesar de no tener una marca reconocida de las grandes empresas auditoras.

Se pretende entender el comportamiento del comprador de estos servicios y los factores determinantes para elegir una empresa de consultoría/auditoría sin tener una marca reconocida.

Puede percibirse que muchas de las ventas hoy en día están relacionadas a la divulgación informal y espontánea que alguien hizo, de un servicio, para otras personas. Esto tiene un nombre: comunicación boca en boca, un mecanismo muy antiguo y eficaz. Otro factor importante relacionado a las ventas es el humano, ya que en algunos casos el cliente o empresa cliente toma contacto directo con un empleado o colaborador de la pequeña empresa de consultoría/auditoría, que antes trabajaba en otra empresa de consultoría de renombre. De esta forma, el cliente identifica la calidad del servicio por el conocimiento de la persona que le prestará el mismo en la pequeña empresa.

Hay varias estrategias para la consolidación y divulgación de una nueva marca a lo largo del tiempo, pero una característica de las pequeñas empresas de servicios de consultoría/auditoría es que al principio es representada a través de una marca de referencia (Ej.: Arthur Andersen, Price, Deloitte). Son las compañías con las cuales el propietario ha trabajado antes de constituir su nueva empresa. Como tales organizaciones poseen mucha credibilidad en el mercado, sumado al hecho de que el propietario haya trabajado en aquellas organizaciones con marca, le dan referencias positivas que van a potencializar la expectativa de ventas de servicios con calidad, ya que él posee el *know-how* de las grandes organizaciones donde ha trabajado, y que por supuesto, va a incorporar en su nueva empresa todo este conocimiento. En este mercado, la marca de la empresa donde uno ha trabajado se transfiere al propietario de la nueva empresa, transformándose en una ventaja competitiva y un diferencial de los servicios con precios bajos. En un segundo momento, a lo largo del tiempo, las pequeñas empresas crean estrategias de divulgación de sus productos con el objetivo de establecer una identidad única de su negocio, desarrollando así una nueva marca propia a lo largo del tiempo.

Vale la pena señalar que las organizaciones pequeñas buscan un servicio de consultoría/auditoría integrado por características tales como la calidad, el precio bajo y adaptación del servicio que efectivamente respondan a sus deseos y necesidades, pero la marca sin duda hará referencia a guiar a los consumidores a elegir firma de auditoría con marca.

En general, las empresas de prestación de servicios de consultoría/auditoría están con una visión de negocios y de resultados, con objetivo de servicios que pueden agregar valor a los procesos empresariales del cliente, como forma de hacer tangible una identidad y una marca propia.

En la construcción de una nueva marca es importante agregar credibilidad, experiencia y buenas prácticas de las marcas antiguas con nuevos atributos de las marcas jóvenes. De la marca antigua es referencia se debe copiar lo que es bueno en busca de las mejores prácticas que conducen a un desempeño superior.

En Brasil, los segmentos de las nuevas marcas se presentan en expansión, debido en parte, al crecimiento del País y en parte por un modelo de gestión de venta al por menor con una estrategia diferenciada de sus servicios y productos.

El mercado de prestación de servicios es relevante en la economía en 2012 con un crecimiento de 1,78% en el Producto Bruto Interno (PIB), en sinergia con el desenvolvimiento económico y social de Brasil.

La marca es el nombre y conjunto de elementos simbólicos o parte de una entonación gramatical llamada representación de la marca. Estos factores son los que identifican el producto de una empresa y lo diferencian de la competencia.

## **1 Estructura del trabajo**

El trabajo está dividido en tres etapas.

En la primera etapa se presenta el marco teórico que servirá de soporte para la realización de la investigación. Está conformada por diez capítulos:

- Prestación de servicios;

- Criterios y clasificación de las Micro y Pequeñas Empresas (MPE) en Brasil;
- Marketing de servicios;
- La importancia del *networking* profesional, en el área de prestación de servicios;
- Auditoría en las organizaciones;
- Estudio de la marca;
- Marca propia;
- Construcción de una nueva marca de servicios por micro y pequeña empresa de auditoría / consultoría a lo largo del tiempo;
- Estudio de los factores que pueden contribuir a la percepción que tienen las organizaciones con fines de lucro en la ciudad de Matão al momento de elegir una MPE para comprar servicios de auditoría/consultoría.
- Análisis de la matriz FODA.

En la segunda etapa se manifiesta la metodología utilizada: el tipo de investigación y su estrategia; la definición de la muestra y el análisis de los datos:

- Tipo de Investigación;
- Estrategia de la investigación;
- Definición de la muestra;
- Análisis de los datos.

En la tercera etapa se presentan las conclusiones finales del trabajo.

## 2 Prestación de servicios

Según expresa Lovelock et al (2011, p. 6–8) la participación porcentual del sector de servicios viene creciendo en casi todas las economías del mundo y ya se volvió una realidad mundial que constituye aproximadamente dos tercios del PIB anual global. Brasil también forma parte de los países en los cuales predomina el sector de servicios, alcanzando el 66% del PIB.

Las grandes transformaciones económicas en el sector de servicios se produjeron como consecuencia de políticas gubernamentales, cambios sociales, tendencias de negocios, avances en la tecnología de la información y la globalización. Esta sumatoria de fuerzas está transformando la demanda, la oferta, el escenario competitivo, los estilos de vida, el consumo y la toma de decisión de los consumidores.

### 2.1 Concepto de servicios

*“Serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”* (Traducción de Melisa Roldán: Los servicios son actos, procesos y actuaciones ofrecidos o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona).<sup>1</sup>

Los servicios prestados por la *International Business Machines (IBM)*, por ejemplo, *“(...) não são objetos tangíveis, passíveis de serem tocados, vistos ou sentidos, mas atos e desempenhos intangíveis e/ou coproduzidos para seu cliente”* [Traducción de Melisa Roldán: Los servicios prestados por la *International Business Machines (IBM)* o Maquinaria de Negocios Internacionales, por ejemplo, no son objetos tangibles, susceptibles de ser tocados, vistos o sentidos, sino actos y desempeños intangibles y/o coproducidos para el cliente].<sup>2</sup> De este modo, IBM oferta servicios de reparación y mantenimiento de sus equipamientos, además de servicios de consultoría en Tecnología de la Información (TI), comercio electrónico, servicios de capacitación, diseño web, hospedaje y otros. En la mayor parte, todo el servicio está representado al cliente a través de actividades de análisis de solución de problemas, reuniones con clientes, llamadas telefónicas para verificar la situación y generación de informes.

### 2.2 Características de los servicios

---

<sup>1</sup> Zeithaml et al, 2011, p. 39.

<sup>2</sup> ZEITHAML et al, 2011, p. 39

Los servicios presentan cuatro características principales: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad.

- **Intangibilidad**

Para Kotler (2000, p. 450) los servicios son intangibles, esto significa que

*“(...) não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos”*. [Traducción de Melisa Roldán: (...) no pueden ser vistos, sentidos, oídos, olfateados o probados antes de ser adquiridos].<sup>3</sup>

Zeithaml et al (2011, p. 56) sostienen que la intangibilidad trae desafíos para el marketing, teniendo en cuenta que los servicios no pueden ser almacenados y, de este modo, las fluctuaciones en la demanda se tornan difíciles de administrar. Manifiesta también que no pueden ser patentados de inmediato y así los nuevos conceptos de servicio son propensos a ser copiados por la competencia.

La intangibilidad puede ser tanto mental como física. Mientras ésta no puede ser tocada ni experimentada por el resto de los sentidos, no puede ser visualizada fácilmente ni comprendida (Lovelock et al, 2011, p. 21).

- **Inseparabilidad o simultaneidad**

Los bienes son producidos y consumidos simultáneamente. En la prestación de servicios, la persona que tiene la misión de prestar el servicio es parte de él. Como el cliente también está presente durante la ejecución del servicio, la interacción entre el prestador del servicio y el cliente es una característica especial del marketing de servicios. Ambos influyen en el resultado (Kotler, 2000, p. 452) y *“(...) a qualidade do serviço e a satisfação do cliente dependem do que acontece em tempo real”* (Traducción de Melisa Roldán: La calidad del servicio y la satisfacción del cliente dependen de lo que sucede en tiempo real).<sup>4</sup>

- **Variabilidad o heterogeneidad**

Como los servicios son llevados a cabo por seres humanos, no hay dos servicios idénticos. Para Zeithaml et al, (2011, p. 57) no sólo las personas prestadoras del servicio presentan diferentes niveles de desempeño en las distintas situaciones, sino también cada cliente tiene exigencias particulares. De este modo, la garantía de calidad en los servicios es un desafío constante.

---

<sup>3</sup> Kotler (2000, p. 450)

<sup>4</sup> ZEITHAML et al, 2011, p. 58.

- **Caducidad**

“*Serviços não podem ser gravados, armazenados, revendidos ou devolvidos*” (Traducción de Melisa Roldán: Los servicios no pueden ser gravados, almacenados, revendidos o devueltos)<sup>5</sup>. Por este motivo, la previsión de la demanda y el planeamiento creativo para la utilización de capacidades son fundamentales en el momento de la toma de decisión.

### 2.3 Categorías del mix de servicios

Kotler (2000, p. 449) identifica cinco posibilidades de ofertas distintas:

- **Bien tangible:** la oferta consiste en un bien tangible.
- **Bien tangible asociado a servicios:** la oferta consiste en un bien tangible asociado a uno o más servicios.
- **Híbrida:** la oferta consiste tanto de bienes como de servicios.
- **Servicio principal asociado a bienes o servicios secundarios:** la oferta consiste en un servicio principal con servicios adicionales o bienes de apoyo.

De esta categorización de mix de servicios es posible extraer algunas generalizaciones:

- Los servicios pueden basarse en equipamientos o en personas que, por otra parte, pueden ser divididos entre aquellos que no exigen cualificación, los que exigen una cualificación y los que exigen especialización.
- Algunos servicios exigen la presencia del cliente, mientras otros no.
- Los servicios difieren según el tipo de atención a las necesidades. Están aquellos que atienden una necesidad personal (servicios personales) y aquellos que atienden una necesidad empresarial (servicios empresariales).
- Los prestadores de servicio varían según el objetivo (que puede ser con o sin fines de lucro) y según la propiedad (privados o públicos).

Zeithaml et al (2011, p. 40), clasifican al servicio en cuatro categorías:

---

<sup>5</sup> ZEITHAML et al, 2011, p. 58.

- **Sectores y compañías de servicio:** incluyen todos los sectores y compañías que son clasificados como pertenecientes al sector de servicios y cuya principal oferta es un servicio. Ejemplo: American Airlines (servicio de transporte).
- **Servicios como productos:** engloban una amplia serie de ofertas intangibles valorizadas por el cliente y por las cuales se paga en el mercado. Ejemplo: servicios de consultoría.
- **Servicio al cliente:** es ofrecido como soporte a los principales productos de una empresa, que generalmente son gratis. Ejemplo: Dell Computers ofrece sesiones de conferencia en tiempo real para ayudar al cliente a diagnosticar problemas con el hardware.
- **Servicio derivado:** Los autores Vargo y Lusch (2004, apud ZEITHAML, 2011, p. 40) sugieren “*que todos os produtos e bens físicos são avaliados em termos dos serviços que oferecem*” (Traducción de Melisa Roldán: Todos los productos y bienes físicos son evaluados en términos de los servicios que ofrecen).<sup>6</sup> Ejemplo: un medicamento ofrece servicios de salud.

## Conclusión

Este capítulo aborda la prestación de servicios: concepto, características, categorías.

Al inicio, la teoría y la práctica del marketing se desarrollaron asociadas a productos físicos. Sin embargo, la verificación de que los servicios vienen dominando la economía mundial contribuyó al surgimiento del marketing de servicios, que se encuentra en evolución, acompañando las tendencias y las necesidades del sector.

Comprender el concepto, las características (intangibilidad, heterogeneidad, simultaneidad y caducidad) y las categorías de servicio (la ejecución de un servicio puede o no estar ligada a un producto físico) es esencial, tanto para un profesional de marketing de servicios como para un prestador de servicios en el área de auditoría/consultoría.

La intangibilidad de la auditoría / consultoría, es la principal característica de este servicio, esto implica desafíos para el marketing, ya que la imposibilidad de almacenamiento dificulta la administración de las fluctuaciones de la demanda.

La heterogeneidad también es un desafío. Garantizar la consistencia en servicios es complejo, pues los servicios difieren a lo largo del tiempo. Por ejemplo, no siempre el

---

<sup>6</sup> Vargo y Lusch (2004, apud ZEITHAML, 2011, p. 40).

prestador de servicio es capaz de comprender el deseo del consumidor, la capacidad y la habilidad del equipo para atenderlo, la presencia o ausencia de otros clientes y el nivel de demanda del servicio. Así, el prestador de servicios tiene dificultades para ejecutar un servicio según lo planeado.

La simultaneidad de producción y consumo de los bienes de servicio impiden la producción en masa y hace que la calidad y la satisfacción del cliente se evalúen en tiempo real. Esto facilita que el cliente se involucre en el proceso de producción, pudiendo afectar de forma positiva o negativa en la transacción.

La caducidad obstaculiza la existencia de servicios y acarrea dificultades de sincronización entre oferta y demanda. Otro factor importante es la imposibilidad de devolución o reventa de servicios.

Cada una de las características expresadas representa desafíos y exige determinadas estrategias. Los profesionales de marketing necesitan descubrir alternativas para transformar lo intangible en tangible; aumentar la productividad de los prestadores del servicio; especializarse y estandarizar la calidad del servicio ofrecido, además de adaptar el suministro de servicios durante período pico y no pico con la demanda del mercado.

Por lo tanto la pequeña empresa de auditoría / consultoría puede administrar con más eficiencia el recurso humano, transformándola en una ventaja competitiva si se la compara con una gran empresa auditora. Esto significa que la pequeña empresa tiene una oferta más uniforme, porque los socios de la empresa organizan los trabajos de acuerdo con su metodología, administrando directamente la calidad de los servicios.

### 3 Criterios y conceptos para la clasificación de Micro y Pequeñas Empresas (MPE) en Brasil.

Según el sitio web del Servicio Brasileiro de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE, s.d, s.p.), los criterios que clasifican el tamaño de una empresa constituyen un factor de apoyo importante a las micro y pequeñas empresas, permitiendo que establecimientos dentro de los límites creados puedan gozar de los beneficios e incentivos previstos en la legislación.

En el Estatuto de la MPE de 1999, el criterio adoptado para definir MPE es el ingreso bruto anual, cuyos valores fueron actualizados por el Decreto n. 5.028/2004, del 31 de marzo de 2004<sup>7</sup>:

- **Microempresas:** ingreso bruto anual igual o inferior a R\$ 433.755,14 (cuatrocientos treinta y tres mil setecientos cincuenta y cinco reales con catorce centavos).
- **Empresas de Pequeño Porte:** ingreso bruto anual superior a R\$ 433.755,14 e igual o inferior a R\$ 2.133.222,00 (dos millones ciento treinta y tres mil doscientos veintidós reales).

En la actualidad, esos criterios son adoptados en diversos programas de crédito del gobierno federal en apoyo a las MPE. Es importante destacar que el régimen simplificado de tributación – SIMPLES, que es una ley de acuñación tributaria, adopta un criterio diferente para enmarcar a las MPE. Los límites de acuerdo con la Medida Provisoria 275/05, cuyos valores fueron actualizados por el Proyecto de Ley de la Cámara (PLC) 77/11, que ajusta a la Ley General de la MPE (Ley Complementaria 123/06) son respectivamente:

- **Microempresa:** ingreso bruto anual pasa de R\$ 240 mil a R\$ 360 mil;
- **Empresa de Pequeño Porte** ingreso bruto anual pasa de R\$ 2,4 millones a R\$ 3,6 millones;
- **Microempreendedor individual:** aumenta de R\$ 36 mil a R\$ 60 mil.

Es importante destacar que cada estado de la federación utiliza una variedad de conceptos y criterios para clasificar a las MPE, según su propia situación económica y fiscal.

El SEBRAE utiliza no sólo el criterio adoptado por el Estatuto de la MPE, sino también el concepto de número de funcionarios en la empresa:

---

<sup>7</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5028.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5028.htm)

**Microempresa:**

- En la industria y construcción: hasta 19 empleados y gerentes
- En comercio y servicios: hasta 09 empleados y gerentes

**Pequeña empresa:**

- En la industria y construcción: de 20 a 99 empleados y gerentes
- En comercio y servicios: de 10 a 49 empleados y gerentes

**Conclusión**

Los beneficios e incentivos previstos en las legislaciones para aquellas empresas que adhieren al programa de micro y pequeñas empresas, distinguiendo su importancia, ayudan a competir con éxito con las grandes empresas auditoras, que por su tamaño están obligadas, como tal, a pagar más impuestos, afectando negativamente el precio final del servicio.

## 4 Marketing de servicios

Los conceptos y las prácticas de marketing desarrollados en empresas manufactureras no son directamente aplicables a las organizaciones de servicios en que no hay transferencia de propiedad de bienes (Lovelock et al, 2011, p. 27-28).

Las diferencias entre servicios y bienes hacen que la gestión de marketing en el sector de servicios sea diferente de aquellas del sector manufacturero en varios aspectos importantes. Las ocho principales diferencias entre servicios y bienes son, según Lovelock et al (2011, p. 28-29):

- La mayoría de los servicios no pueden ser almacenados;
- Elementos intangibles dominan generalmente la creación de valor;
- Los servicios son difíciles de visualizar y comprender;
- Los clientes pueden estar involucrados en la coproducción;
- Las personas pueden formar parte de la experiencia de servicio;
- Insumos y productos operacionales tienden a variar de modo más amplio, es decir, existen muchos más tipos de productos e insumos que tipos de servicios, y se dice que son más amplios en el sentido que las acciones de marketing posibles para insumos y productos son más que las posibles en el marketing de servicios.
- El factor tiempo asume gran importancia generalmente;
- La distribución puede ocurrir por medio de canales no físicos.

### 4.1 Compuesto de marketing tradicional aplicado a los servicios

En la discusión de estrategias de marketing de bienes manufacturados, los profesionales de marketing abordan usualmente cuatro conjuntos de elementos estratégicos básicos: producto; precio; plaza (o distribución) y promoción. Son las 4Ps que componen al marketing. Como las 4Ps fueron desarrolladas para bienes, no son adecuados para aplicar al marketing de servicios y necesitan ser adaptados y ampliados (Lovelock et al, 2011, p. 28).

#### 4.1.1 Producto

Conforme Lovelock et al (2011, p. 29), *“O planejamento do composto de marketing começa com a criação de um conceito de serviço que oferecerá valor para segmentar os consumidores e satisfazer melhor suas necessidades do que as alternativas concorrentes”* (Traducción de Melisa Roldán: La planificación de los elementos que conforman al

marketing comienza con la creación de un concepto de servicio que ofrecerá valor para segmentar a los consumidores y satisfacer sus necesidades mejor que la competencia).<sup>8</sup>

De esta forma, los servicios consisten en un **producto principal**, que atienda una necesidad básica de los consumidores, o de un **abanico de elementos de servicios suplementarios** (Lovelock et al, 2011, p. 29).

Conforme Zeithaml et al (2011, p. 60), el **Producto** incluye:

- Características físicas del producto;
- Nivel de calidad;
- Accesorios;
- Envase;
- Garantías;
- Líneas de producto;
- Branding.

#### 4.1.2 Plaza

La distribución de un servicio puede ser a través de canales físicos o electrónicos, o ambos, según la naturaleza del servicio ofrecido (Coelho, Easingwood, 2004 apud Lovelock et al, 2011, p.30).

En este ítem es importante destacar el papel que Internet viene desarrollando en la estrategia de distribución de servicios (principales y suplementarios). Otro ítem a resaltar es el factor tiempo que, en la prestación de servicios, asume un papel de fundamental importancia, ya que agilidad y conveniencia son factores primordiales para una eficaz distribución y entrega de servicios (Lovelock et al, 2011, p. 30).

Para Zeithaml et al (2011, p.60), los ítems que componen la plaza son:

- Tipo de canal;
- Exposición;
- Intermediarios;

---

<sup>8</sup> Lovelock et al (2011, p. 29).

- Localización de las tiendas;
- Transporte;
- Almacenaje;
- Gestión de canales.

#### 4.1.3 Precio

Según Lovelock et al (2011, p. 30): “*Para os fornecedores, a estratégia de preço é o mecanismo financeiro pelo qual a receita é gerada para compensar os custos de prestar o serviço e obter uma margem de lucro*” (Traducción de Melisa Roldán: Para los proveedores, la estrategia de precio es el mecanismo financiero por el cual el ingreso es generado para compensar los costos de prestar el servicio y obtener un margen de lucro).<sup>9</sup>

Los servicios implican acciones y desempeños que no pueden ser almacenados luego de su producción (transitoriedad y caducidad), por lo tanto, los clientes pueden rechazarse u optar por la espera. Esta implicación exige que la demanda sea regulada a través de promociones, precios dinámicos y reservas (Lovelock et al, 2011, p. 31-32).

De acuerdo con Zeithaml (2011, p. 60), el **Precio** incluye:

- Flexibilidad;
- Nivel de precio;
- Términos;
- Diferenciación;
- Descuentos;
- Rebajas.

#### 4.1.4 Promoción

Las empresas deben informar a sus clientes sobre sus servicios. En el marketing de servicios, la mayor parte de la comunicación es **educativa**, dirigidas a clientes nuevos: los proveedores instruyen a los clientes respecto de los beneficios del servicio prestado (Lovelock et al, 2011, p. 32).

---

<sup>9</sup> Lovelock et al, 2011, p. 30).

La **Promoción** incluye, según sostiene Zeithaml et al (2011, p. 80), los siguientes tópicos:

- Combinación de promociones;
- Personal de ventas (selección, capacitación, incentivos).
- Propaganda (tipos de medios de comunicación; de anuncio);
- Promoción de ventas;
- Publicidad;
- Estrategias para Internet / web.

#### **4.2 Composición del marketing de servicios extendido a la gestión de la interfaz con los clientes**

En función de las características de los servicios, es necesario adicionar variables a las 4Ps tradicionales. De esta forma, los profesionales en marketing de servicios agregan 3Ps (persona, evidencia física y proceso), formando las 7Ps del Marketing Mix de servicios. El agregado de tres variables más permiten la administración de la interfaz con los clientes (Lovelock et al, 2011, p. 28 e Zeithaml et al, 2011, p. 60).

##### **4.2.1 Personas**

De acuerdo con Zeithaml et al (2011, p. 60):

*Pessoas são todos os atores humanos que desempenham um papel na execução de serviço e que, por isso, influenciam as percepções do comprador: o quadro de pessoal da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviço.*(Traducción de Melisa Roldán: Las personas son todos los actores humanos que desempeñan un papel en la ejecución de un servicio y que, por eso, influyen en las percepciones del consumidor: la plantilla de personal de la empresa, el cliente y otros clientes en el ambiente de servicio.)<sup>10</sup>

Actitudes, comportamientos, modo de vestir y apariencia física ejercen influencia en la percepción del cliente acerca del servicio. En algunos servicios como: consultoría, asesoramiento, enseñanza y demás servicios basados en relaciones con profesionales independientes, **el prestador es el servicio**. Un cliente de una empresa de consultoría influye en la calidad de los servicios recibidos al ofrecer la información necesaria y oportuna

---

<sup>10</sup> Zeithaml et al, 2011, p. 60.

y al implementar las recomendaciones suministradas por el consultor (Zeithaml, 2011, p. 61).

De este modo, los clientes no sólo tienen el poder de alterar el desenlace de sus propios servicios, sino también pueden influenciar otros clientes (publicidad boca a boca).

De acuerdo con Zeithaml (2011, p. 60), el ítem **Personas** incluye:

- Personal (reclutamiento, capacitación, motivación, recompensas, trabajo en equipo);
- Clientes (educación, capacitación).

#### 4.2.2 Evidencia física

*“É o ambiente em que o serviço é consolidado e em que a empresa e o cliente interagem, do qual fazem parte muitos componentes tangíveis que facilitam o desempenho ou a comunicação de serviço”* (Traducción de Melisa Roldán: Es el ambiente en el que el servicio es consolidado e interactúan la empresa y el cliente, del cual forman parte elementos tangibles que facilitan el desempeño o la comunicación del servicio).<sup>11</sup>

Forman parte de la evidencia física todas las representaciones tangibles del servicio (encuadernación en rústica; papel membretado; tarjetas de visita; informes; señalización; equipamientos; y hasta el local en el cual es ofrecido el servicio – escenario del servicio). En los casos en que los clientes tienen pocos elementos para evaluar la calidad de los servicios, recurren a la evidencia física. Esta posibilita óptimas oportunidades para que la empresa envíe mensajes con respecto a la organización, los mercados objetivo y la naturaleza del servicio.

#### 4.2.3 Proceso

De acuerdo con Zeithaml et al (2011, p. 61), el proceso *“é composto pelos processos, mecanismos e fluxo de atividades reais pelos quais o serviço é executado – a concretização do serviço e os sistemas operacionais”* (Traducción de Melisa Roldán: Está compuesto por los procesos, mecanismos y flujo de actividades reales por los cuales es ejecutado el servicio – la concreción del servicio y los sistemas operacionales).<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> ZEITHAML, 2011, p. 61.

<sup>12</sup> Zeithaml et al 2011, p. 61.

En la prestación de servicios, tanto el proceso principal (lo **que** la empresa hace), como los subyacentes (**cómo** una empresa lo hace) son importantes. Cuando un proceso es mal elaborado, el servicio es lento, burocrático e ineficaz, se desperdicia tiempo y, consecuentemente, lleva a una experiencia frustrante. Procesos precarios también dificultan la ejecución satisfactoria de los servicios por el equipo de línea de frente, resultando en baja productividad, fallas, desmotivación y rotación de personal (Lovelock, 2011, p. 33).

### **Conclusión**

Conforme a lo estudiado anteriormente, el sector de servicios viene creciendo mundialmente y, consecuentemente, pasó a exigir el desarrollo de conceptos y estrategias de marketing de servicios. La necesidad de conceptos para el marketing de servicios partió de sectores no regulados por los gobiernos y por la prestación de servicios profesionales, que fueron aquellos que sufrieron cambios más acelerados en la forma de hacer negocios. Posteriormente esta necesidad alcanzó a los profesionales independientes. Finalmente, los tres sectores buscan ejecutar servicios de calidad con el objetivo de fortalecer sus posiciones en el mercado para enfrentar a la competencia.

Dentro de este contexto, comenzaron a surgir desafíos para los profesionales de marketing y para las personas de negocios, ya que no era posible aplicar totalmente el conocimiento del marketing de productos al marketing de servicios. De este modo, se fueron desarrollando estructuras, conceptos y estrategias para trabajar con el marketing de servicios (que es diferente). El sector prosigue en su evolución en el siglo XXI y se van proponiendo nuevos estudios.

El marketing mix tradicional, compuesto por las 4Ps (producto, plaza, precio y promoción) es uno de los conceptos que fue adaptado al marketing de servicios. Sin embargo, debido a la simultaneidad (los servicios son generalmente producidos y consumidos al mismo tiempo) y la intangibilidad (los clientes buscan puntos tangibles que los ayuden a comprender la naturaleza del servicio), características de la prestación de servicios, fue necesaria la expansión del concepto del mix tradicional mediante el agregado de 3Ps, incluyendo personas, evidencia física (P de *physical environment*) y procesos. De este modo, con el añadido de las 3Ps, el marketing de servicios abarca la administración de la interfaz con los clientes.

Se concluye entonces que las 7Ps del mix de marketing de servicios incluyen el conjunto de variables que representan las decisiones gerenciales de marketing, que son necesarias para la creación de estrategias viables, orientadas a la atención de las necesidades de los clientes de manera lucrativa, en un mercado altamente competitivo.

## 5 La importancia del *networking* profesional en el área de prestación de servicios

### 5.1 Concepto

Conforme Townsend (2012, p. 33), *networking* es: “*a criação de uma rede de contatos*” (Traducción de Melisa Roldán: La creación de una red de contactos)<sup>13</sup>, o “*uma maneira de encontrar com pessoas e interagir com elas*” (Traducción de Melisa Roldán: Una manera de encontrarse con personas e interactuar con ellas)<sup>14</sup>, cara a cara y/u *on-line*. De esta forma, el *networking* eficaz establece relaciones mutuamente beneficiosas para la carrera o negocio.

Para la autora citada, los profesionales desarrollan el *networking* por cuatro razones:

- Aumentar su visibilidad;
- Generar oportunidades como un nuevo empleo o nuevos clientes;
- Ampliar y reforzar la comunidad en torno a ellos;
- Encontrar respuestas y herramientas.

### 5.2 *Networking* y generación de oportunidades

Townsend (2012, p. 43-55) afirma que una estrategia eficaz para crear una red de contactos es cuando se combinan actividades *on-line* y *off-line* (estrategia integrada). Para la autora, oportunidad es igual a Credibilidad + Marca Personal + Visibilidad + Capital Social; así, cuanto mayor es la puntuación para oportunidades, mayor es la posibilidad de generarlas.

- **Credibilidad:**

Es una cualidad intangible difícil de conceptualizar. Es aquella persona “*(...) que construiu uma reputação de ser alguém que traduz as palavras em fatos e cumpre com a palavra*” [Traducción de Melisa Roldán: Que construye una reputación de ser alguien que traduce las palabras en hechos y cumple con la palabra.]<sup>15</sup>

- **Marca Personal:**

---

<sup>13</sup> Townsend 2012, p. 33.

<sup>14</sup> Townsend 2012, p. 33.

<sup>15</sup> Townsend 2012, p. 33

Al contratar servicios profesionales, generalmente, las personas contratan un servicio o persona que para ellos tiene gran valor. Es una relación sustentada en la confianza entre comprador y vendedor anterior al momento de compra o contratación. Generalmente, tal confianza presupone una indicación o recomendación de alguien. En este caso, la marca personal sobrepone a la marca del empleador.

El crecimiento y el uso de los medios sociales posibilitan la construcción rápida de una marca personal *on-line* fuerte, que se divulga rápidamente a través de referencias transmitidas de boca en boca. Además, los medios sociales ampliaron las redes de contacto si se comparan exclusivamente con interacciones cara a cara.

Para Watson, director ejecutivo de Managing Well (s.d. apud Townsend, 2012, p. 49): “*Uma marca pessoal transmite exatamente aquilo que você é capaz de fazer, faz referência a você pelo que seu próprio nome e carrega com ela o seu campo de atuação*” (Traducción de Melisa Roldán: Una marca personal transmite exactamente aquello que uno es capaz de hacer, hace referencia a uno porque su propio nombre carga con ella y su campo de actuación).<sup>16</sup>

La percepción de una marca personal también puede ser reposicionada de ser necesario.

- **Visibilidad:**

Conforme Misner (s.d. apud Townsend, p. 53): “*Visibilidade é o ponto em que alguém toma conhecimento da natureza de seu negócio*” (Traducción de Melisa Roldán: Visibilidad es el punto en que alguien toma conocimiento de la naturaleza de su negocio)<sup>17</sup>. El *networking on-line* trae mayor visibilidad y, consecuentemente, mayores probabilidades de oportunidades.

- **Capital Social:**

Es la cuenta bancaria imaginaria que se va acumulando a la medida que se es útil a las personas. El capital social puede ser medido por la amplitud y profundidad de su red de contactos, la solidez de sus relaciones dentro de esa red y la reputación y nivel de influencia que se puede tener dentro de esa red (Townsend, 2012, p. 55).

---

<sup>16</sup> Misner s.d. apud Townsend, p. 53.

<sup>17</sup> Misner s.d. apud Townsend, p. 53.

Ganar y acumular capital social exige tiempo e inversión. Cuanto mayor sea la reputación y el nivel de influencia dentro de una red de contactos, mayor será la cantidad acumulada de capital social. De este modo, la relación con personas de prestigio y credibilidad hará que parte de ellos sea transferido al profesional (Townsend, 2012, p. 55).

### **5.2.1 Evaluación de puntuación para oportunidades**

Cada uno de los ítems (credibilidad, marca personal, visibilidad, capital social, recibirá una puntuación de 1 (uno) a 5 (cinco). Después del cálculo, será posible concentrar esfuerzos para perfeccionar aquello que fuese necesario (Townsend, 2012, p. 57).

### **5.3 *Networking* cara a cara**

Para que se establezca un contacto cara a cara es necesario al menos dos personas; así, es posible establecerlo en cualquier momento y a cualquier hora. Townsend (2012, p. 78-79) enumera varias situaciones en las cuales es posible establecer contactos. Entre ellas:

- Grupos y clubs formales de *networking* profesional;
- Clubes de *networking* para padres empresarios;
- eventos promovidos por asociaciones profesionales;
- grupos de planificadores;
- causas relacionadas con la comunidad;
- voluntariado;
- eventos sociales personales;
- eventos sociales empresariales;
- conferencias;
- cursos de capacitación;
- noches de premiación;
- eventos de *speed networking* (método para la obtención de contactos comerciales potenciales por medio de conversaciones rápidas con una serie de personas en un evento organizado para tal finalidad, donde hay intercambio de informaciones para el contacto entre los participantes);
- encuentros casuales;
- evento social o de entretenimiento promovido por la empresa;
- clubes exclusivos.

#### 5.4 *Networking on-line*

Según Townsend (2012, p. 101):

*A criação de uma rede de contatos on-line possibilita estabelecer contatos dia e noite, independentemente de onde você esteja no planeta. Tudo que é preciso é uma conexão de internet ou sinal 3G – não é preciso nem mesmo estar on-line no momento que você quiser realizar essa atividade.*

(Traducción de Melisa Roldán: La creación de una red de contactos on-line possibilita establecer contactos día y noche, independientemente del lugar del planeta donde se encuentre. Todo lo que se necesita es una conexión a internet o una señal 3G- ni siquiera es preciso estar on-line en el momento que usted quiere realizar esa actividad).<sup>18</sup>

Completa la autora Townsend (2012, p. 102), relacionando algunas formas *on-line* para crear una red de contactos:

- Twitter (sitio de micro-blogging o mensajes cortos);
- sitios de redes sociales como: LinkedIn (sitio de red social, descrito como el Facebook para profesionales); Facebook (red social, que también puede ser utilizada para la creación de una red de contactos profesionales); Ecademy; redes privadas Ning.
- foros *on-line*.

Así como el *networking* cara a cara, el establecimiento de contactos *on-line* ayuda a aumentar la visibilidad; a generar oportunidades (nuevo empleo o nuevos clientes); ampliar y expandir las relaciones con la comunidad y encontrar soluciones. La integridad y la confiabilidad son muy importantes en el mundo virtual. La confianza demanda tiempo para ser alcanzada, pero puede ser destruida rápidamente (Townsend, 2012, p. 103).

Los tres principales sitios para *networking on-line* (LinkedIn; Twitter; Facebook), aportan visibilidad y el impacto de los mismos aumenta si se utilizan en conjunto con un blog (una forma de sitio en la Web donde se puede publicar artículos por cuenta propia, sin la necesidad de aprobación) bien redactado. Este dará credibilidad y comunicará una marca personal al público objetivo, cumpliendo así con los cuatro ítems para alcanzar el éxito en la creación de una red social, es decir, credibilidad, marca personal, visibilidad y capital social (Townsend, 2012, p. 119).

---

<sup>18</sup> Townsend 2012, p. 101.

## Conclusión

La creación de una red de contactos (*Networking*), donde las personas puedan encontrar e interactuar con otras personas, tanto cara a cara como *on-line*, es considerada eficiente, pues establece relaciones beneficiosas mutuas para la carrera o el negocio.

En este capítulo, son analizados los cuatro ítems necesarios para generar oportunidades a través del *networking*. Así, **oportunidad** es la suma de **credibilidad** (grado en que las promesas son cumplidas); **marca personal** (la comercialización y la fuerza de una marca personal); **visibilidad** (notoriedad en el mercado objetivo); y **capital social** (influencia y alcance logrado dentro de una red de contactos).

Es posible evaluar la puntuación (de 1 a 5 para cada ítem) y luego implementar cambios, concentrando esfuerzos en los ítems necesarios.

Son presentados dos tipos de *networking*: **cara a cara** (contactos directos entre dos o más personas, en cualquier momento, en cualquier lugar) y **on-line**, a través de las redes sociales, principalmente **Twitter; LinkedIn e Facebook**, en conjunto con un **blog**. Mientras los tres primeros dan visibilidad a la persona, el último transfiere credibilidad y comunica la marca personal al público objetivo. De este modo, los cuatro ítems se completan: credibilidad; marca personal; visibilidad y capital social.

Se observa que el *networking cara a cara y on-line* deben ser combinados como estrategia para crear redes de contactos, aunque siempre existan situaciones donde uno puede ser más eficaz que el otro.

De este modo, crear una red de contactos cara a cara y/u on-line es una manera más rápida para construir un negocio o una carrera. La mayor parte de las oportunidades se originan entre personas conocidas; así cuanto más contactos sean establecidos, mayor serán las chances para el éxito. El *networking* es, pues, una competencia esencial que todos los profesionales deben dominar, especialmente los prestadores de servicios del área de auditoría / consultoría, cuyos negocios son generados casi en su totalidad a través de la publicidad boca en boca.

Por lo tanto, la utilización del *networking* profesional es una manera eficaz que trae a una pequeña empresa de auditoría / consultoría mayor visibilidad y posibilidad de crecimiento

inmediato. Este es otro aspecto, del *networking* que colabora para competir con éxito con las grandes empresas auditoras; especialmente en una ciudad pequeña y tradicional, como Matao/Brasil apoyado por el marketing boca a boca y el capital social/personal.

## 6 Auditoría en las organizaciones

### 6.1 Concepto de Auditoría

Etimológicamente, el término auditoría tiene su origen en el latín *audire*, “oir”. Al comienzo, los ingleses usaban el término “auditing” para designar, exclusivamente, “*o conjunto de procedimentos técnicos para a revisão de registros contábeis*” (Traducción de Melisa Roldán: El conjunto de procedimientos técnicos para la revisión de registros contables).<sup>19</sup> Actualmente prevalece el sentido más amplio, que “*consiste na ação independente de se confrontar uma determinada condição com um critério preestabelecido, que se configura como a situação ideal para que se possa opinar ou comentar a respeito*” (Traducción de Melisa Roldán: Consiste en la acción independiente de confrontar una determinada condición con un criterio preestablecido, que se configura como la situación ideal para que se pueda opinar o comentar al respecto).<sup>20</sup> Concluye el autor que, en síntesis, una auditoría “*é a comparação imparcial entre o fato concreto e o desejado, com o intuito de expressar uma opinião ou de emitir comentários, materializados em relatório de auditoria*” (Traducción de Melisa Roldán: Es la comparación imparcial entre el hecho concreto y el deseado, con el objetivo de expresar una opinión o de emitir comentarios, materializados en un informe de auditoría).<sup>21</sup>

### 6.2 Tipos de auditoría

El término auditoría es muy amplio, sin embargo acerca del enfoque empresarial se divide en tres grandes campos: auditoría independiente o externa, auditoría interna y auditoría fiscal (municipal, provincial y federal).

- **Auditoría independiente o externa**

La auditoría independiente de demostraciones contables tienen como objetivo “*certificar a adequação das informações lá constantes, em face dos princípios da contabilidade e das práticas contábeis em vigor no Brasil*” (Traducción de Melisa Roldán: Certificar la adaptación de las informaciones, contemplando los principios de la contabilidad y de las prácticas contables que rigen en Brasil).<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> ARAÚJO, 2004, p. 13.

<sup>20</sup> ARAÚJO, 2004, p. 13.

<sup>21</sup> ARAÚJO, 2004, p. 13.

<sup>22</sup> HERNANDEZ et al, 2009, p. 24.

Es denominada independiente ya que el auditor responsable de su ejecución no está vinculado a la entidad auditada– Ley n. 6404/76 y Consejo Federal de Contabilidad (CFC), en especial, Resoluciones n. 820 e 821 de 1997 (Hernández et al, 2009, p. 24).

- **Auditoría interna**

De acuerdo con Hernandez et al (2009, p. 25):

A auditoria interna é facultativa, em função de previsão estatutária, funcionando como instrumento de apoio à gestão e objetivando verificar se o controle interno está em efetivo funcionamento, proferindo o auditor, quando cabível, sugestões para seu aperfeiçoamento. (Traducción de Melisa Roldán: La auditoría interna es facultativa, en función de previsión estatutaria, funcionando como instrumento de apoyo a la gestión y con el objetivo de verificar si el control interno está en efectivo funcionamiento, profiriendo el auditor, cuando fuera oportuno, sugerencias para su perfeccionamiento).<sup>23</sup>

La auditoría interna deberá mantener una base de datos con las constataciones y recomendaciones que forman parte de sus informes catalogados por área, con la finalidad de regularmente, a través de auditorías *follow-up* (seguimiento de auditorías), pueda conocer qué acciones fueron tomadas y sus consecuencias (Hernández et al, 2009, p. 26).

- **Auditoría fiscal** (municipal, provincial y federal).

La auditoría fiscal es ejercida, de modo general, por empleados concursantes (auditores fiscales). En sus respectivas esferas, “*objetivam verificar a regularidade no recolhimento dos tributos (impostos, taxas e contribuições) por meio da análise das transações realizadas e documentação suporte*” [Traducción de Melisa Roldán: Objetivan verificar la regularidad en el reconocimiento de los tributos (impuestos, tasas y contribuciones) por medio del análisis de las transacciones realizadas y documentación de soporte].<sup>24</sup>

El término auditoría fiscal, en este caso, es sinónimo de fiscalización tributaria.

### 6.3 Breve reseña acerca de la historia de la auditoría en el mundo y en Brasil.

---

<sup>23</sup> HERNANDEZ et al, 2009, p. 25.

<sup>24</sup> HERNANDEZ et al, 2009, p.25.

Conforme Hernández et al (2009, p. 17-18), la práctica de la auditoría contable proviene del final del siglo XVIII, en Inglaterra, como consecuencia de las transformaciones económicas derivadas de la Revolución Industrial. Por su parte, los británicos influyeron en la economía y la práctica contable de los Estados Unidos de América (EUA). Posteriormente, las metodologías, las prácticas adoptadas y las responsabilidades vigentes para los auditores y las empresas de auditoría se difundieron en todos los países.

La práctica inglesa de auditoría que, al principio, se focalizaba en la fiscalización de tributo, evolucionó hacia la validación de los controles internos practicados por las entidades auditadas. El quiebre de la Bolsa de Valores de Nueva York, en 1929, también contribuyó al desarrollo de las prácticas de auditorías, visto que los inversionistas pasaron a exigir mayor seguridad y credibilidad de las demostraciones contables para volver a invertir en acciones de compañías abiertas (Hernández et al, 2009, p. 18).

En Brasil, a partir de la década de 1960, se instalaron diversas empresas de auditoría con asociaciones internas de auditoría externa. Esa fue una exigencia legal, principalmente de los EUA: todas las inversiones americanas en el exterior tendrían que ser auditadas. Esas empresas fueron las que iniciaron la auditoría en Brasil y trajeron todo un conjunto de técnicas y auditorías, que fueron siendo perfeccionadas con el correr del tiempo (Hernández et al, 2009, p.18).

En 1965, la Ley nº 4728, que regula el mercado de capitales y establece medidas para su desarrollo, menciona por primera vez en la legislación brasileña la expresión “auditores independientes” (Hernández, 2009, p. 18).

De acuerdo con el autor citado anteriormente (Hernández, 2009, p. 18-19), más tarde, el Banco Central de Brasil (BC o BACEN) estableció una serie de reglamentos para hacer obligatoria la auditoría externa e interna, en casi todas las entidades integrantes del Sistema Financiero Nacional (SFN) y compañías abiertas (solamente en 1976, fue creada la Comisión de Valores Mobiliarios (CVM) para fiscalizar compañías abiertas, es decir, aquellas compañías que tienen acciones en la Bolsa de Valores). Fueron establecidas también por el BC normas generales de auditoría (Circular n. 179, del 11 de mayo de 1972). Posteriormente, la Resolución nº 321/72 de CFC aprobó las normas y procedimientos de auditoría, elaborados por el Instituto Brasileño de Auditores Independientes de Brasil (IBRACON).

En 1976, con la creación de la Ley de las Sociedades por Acciones (Ley nº 6404/76, art. 177) las demostraciones contables de las compañías abiertas pasaron a ser obligatoriamente auditadas por auditores independientes con registro en la CVM. Además de observar las legislaciones específicas, la actividad de auditoría en Brasil debe obedecer a las Normas Brasileñas de Contabilidad y de auditoría dictadas por el CFC (Hernández, 2008, p. 19).

En 1999, a través de la Instrucción del Consejo Monetario Nacional – CVM nº 308, en su art. 33, fue establecida la obligatoriedad de la **Revisión Externa por los Pares**, designando los auditores independientes a someterse, mínimamente una vez cada cuatro años, a la revisión de su control de calidad, según las directrices del CFC y del IBRACON, que será realizada por otro auditor independiente, también registrado en la CVM. Al final de la revisión existe la obligatoriedad de un informe de revisión por parte de los auditores revisores, en el cual es emitida una opinión con o sin reserva o por abstención de opinión (CFC, 2014, s.p.).

La **Revisión por los Pares** surgió como consecuencia de “*casos de fraudes e inconsistências em demonstrações contábeis em grandes empresas e instituições financeiras, diminuindo a credibilidade e confiança nos trabalhos do auditor*” (Traducción de Melisa Roldán: Casos de fraudes e inconsistencias en demostraciones contables en grandes empresas e instituciones financieras, disminuyendo la credibilidad y confianza en los trabajos del auditor.<sup>25</sup>

En Brasil, acontecieron escándalos como los del Banco Económico y Banco Nación al que trajeron grandes prejuicios tanto al mercado financiero como a los competidores de estas instituciones financieras. Otros casos conocidos son los de la WorldCom; Tyco International; Eberle Mundial; Parmalat; Banco Americano; además del famoso caso Enron (Teixeira et al, 2012, s.p.).

#### **6.4 Referencia a la Ley Sarbanes-Oxley (SOX)**

La Ley SOX, creada por los senadores americanos Paul Sarbanes y Michael Oxley, fue aprobada el 30 de julio de 2002. Según analistas, esta ley representa la mayor reforma del mercado de capitales americano desde la introducción de su reglamentación, luego de la crisis financiera de 1929 (Parodi, 2013, s.p.).

---

<sup>25</sup> TEIXEIRA et al, 2012, s.p.

La creación de la ley SOX fue consecuencia de los fraudes y escándalos contables, que alcanzaron en la época a grandes corporaciones en los EUA (Enron; Arthur Andersen; WorldCom; etc) y su objetivo fue intentar evitar la fuga de los inversores causada por la inseguridad y pérdida de confianza en relación a los registros contables y a los principios de gobierno corporativo (Parodi, 2013, s.p.).

La SOX obliga a las empresas:

A reestructurar procesos para aumentar los controles, la seguridad y transparencia en la conducción de los negocios, la administración financiera, en los registros contables, en la gestión y en la divulgación de las informaciones. En la práctica define por ley y hace obligatorias una serie de medidas que ya eran consideradas en todo el mundo, como prácticas de buena gobernanza corporativa. (PARODI, 2012, s.p.).

La ley prevé la creación, en las empresas de mecanismo de auditoría y seguridad confiables, a través de la definición de reglas para la creación de comités encargados de supervisar sus actividades y operaciones, formados principalmente por miembros independientes. Además de ello, la SOX vuelve a los Directores Ejecutivos y Directores Financieros explícitamente responsables del establecimiento y monitoreo de la eficacia de los controles internos en relación a los informes financieros y divulgación de la información. A pesar de que las empresas de auditoría y los abogados hayan ganado más independencia, el grado de responsabilidad sobre sus actos será mayor (Parodi, 2013, s.p.).

## **6.5 Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)**

### **6.5.1 Concepto de Metodología COSO**

Según Coelho (2008, s.p.), COSO:

*é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. O seu objetivo é auxiliar as entidades empresariais e demais organizações a avaliar e aprimorar seus sistemas de controle interno.*

(Traducción de Melisa Roldán: Es una entidad sin fines de lucro, dedicada a la mejora de los informes financieros a través de la ética, la efectividad de

los controles internos y gobernación corporativa. Su objetivo es auxiliar a las entidades empresarias y demás organizaciones a evaluar y perfeccionar sus sistemas de control interno).

## 6.5.2 Concepto de Gerencia de riesgos corporativos

La gerencia de riesgos corporativos trata de riesgos y oportunidades que afectan la creación o preservación de valor, siendo definido como:

*Um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite e risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.* (Traducción de Melisa Roldán: Un proceso conducido en una organización por el consejo de administración, dirección y demás empleados, aplicado en el establecimiento de estrategias, formuladas para identificar en toda la organización en potencial, capaces de afectarla y administrar los riesgos a modo de mantenerlos compatibles con la predilección y riesgo de la organización y posibilitar garantía razonable al cumplimiento de sus objetivos.<sup>26</sup>

### 6.5.2.1 Alcance de los objetivos

La estructura de la gerencia de riesgos corporativos está orientada a alcanzar los objetivos de una organización, tales como: **estratégico** (metas generales); **operacional** (utilización eficaz y eficiente de los recursos); **comunicación** (confiabilidad de informes); y **conformidad** (cumplimiento de leyes y reglamentos aplicables). Las cuatro categorías se interrelacionan (COSO, 2007, p. 5).

### 6.5.2.2 Componentes de la gerencia de riesgo corporativo

La gerencia de riesgos corporativos está formada por ocho componentes interrelacionados, tales como: **ambiente externo; establecimiento de objetivos; identificación de eventos;**

---

<sup>26</sup> (COSO, 2007, p. 4).

**evaluación de riesgos; respuesta al riesgo; actividades de control; informaciones y comunicaciones; y monitoreo.** Es un proceso multidireccional e interactivo, en el que cada componente influye en los otros (COSO, 2007, p. 6).

### **6.5.2.3 Relación entre objetivos y componentes**

Se observa una relación directa entre los objetivos y los componentes. Esta relación es presentada en una matriz tridimensional en forma de cubo. Las cuatro categorías de objetivos están representadas en las columnas verticales. Los ocho componentes en las líneas horizontales y las unidades de la organización en la tercer dimensión (**subsidiaria; unidad de negocio; división; y nivel de organización**). Dicha representación demuestra la capacidad de mantener el enfoque en la totalidad de la gerencia de riesgos de una organización, o una categoría de objetivos, componentes, unidad de la organización o cualquiera de los subconjuntos (COSO, 2007, p. 7).

### **6.5.3 COSO 2013**

En mayo de 2013 fue lanzado el nuevo *Framework* COSO Controles Internos. El nuevo *framework* evolucionó en relación a la versión anterior, debido a los cambios ocurridos en los últimos 20 años. Aborda cuestiones relacionadas a la globalización, complejidad de los negocios, incidencia de fraudes e incremento de las exigencias dirigidas a la transferencia y a la responsabilidad por parte de los órganos reguladores, del gobierno y del mercado en general. La versión anterior de COSO será sustituida oficialmente el 15 de diciembre de 2014 (Parker Randall Brasil, s.d.,s.p.).

La Norma Internacional de Gestión de Riesgo, ISSO 31000 fue agregada a COSO 2013.

### **Conclusión**

En este capítulo son presentados el concepto de auditoría; un breve relato de sus antecedentes en el mundo y en Brasil; los tipos de auditoría; la ley SOX; además de la metodología COSO.

A lo largo del capítulo queda fundamentada la importancia de la auditoría, sea ella interna; externa/independiente; o fiscal. En el caso específico de este estudio, el foco es la auditoría

independiente realizada por el Auditor / Consultor, como prestador de servicios en organizaciones con fines de lucro.

La economía globalizada y el crecimiento de las grandes corporaciones nacionales e internacionales exigen que las informaciones generadas por las empresas sean completas, confiables y útiles. Dentro de este contexto, los auditores ejercen un rol esencial, ya que aseguran a los usuarios de sus servicios la garantía de que las normas exigidas para el desempeño de sus actividades empresariales estén siendo cumplidas o destacando en sus informes situaciones que ellas hayan omitido.

En los EUA, en respuesta a los mismos fraudes y escándalos, fue creada la Ley SOX, cuyo objetivo fue intentar evitar la fuga de los investigadores causada por la inseguridad y pérdida de confianza en relación a las estructuraciones contables y a los principios de gobierno corporativo.

Dentro del mismo contexto fue creada la metodología COSO, una entidad sin fines de lucro que también se dedica al perfeccionamiento de los informes financieros a través de la ética, efectividad de los controles internos y dirección corporativa.

De este modo, queda clara la necesidad de ética, de independencia, de transferencia, de responsabilidad en los servicios de auditoría independiente. Esta es una preocupación mundial. A fines de 2014, el COSO 2013 ya estará sustituyendo al anterior, adaptado a nuevos cambios de la economía, pero con el mismo propósito: impedir la incidencia de fraudes y aumento de las exigencias relacionadas a la transferencia y responsabilidad de los órganos reguladores tanto del gobierno como del mercado en general.

En una pequeña empresa de auditoría / consultoría, los **recursos humanos** aplicados son más confiables, lo cual es una ventaja que marca una diferencia en relación a las grandes empresas auditoras.

Además la pequeña empresa auditoría/consultoría no está obligada a someterse a "revisión de los pares" lo cual se ahorra de un costo adicional; debido a que por Ley la gran empresa no lo puede cobrar y por lo tanto le encarece el precio del servicio.

## 7 Estudio de la marca

### 7.1 Concepto de marca

Muchos son los conceptos de marca presentados por la literatura en marketing. Para Kapferer (2004, p. 13), la marca es un concepto falsamente simple, pues ella es al mismo tiempo la parte y el todo, ya que no sólo es señal de producto o servicio, sino que también el valor global abordado con promesas de satisfacción material e inmaterial.

Kotler (2000, p. 426) menciona en su obra “Administración de Marketing” el concepto de la *American Marketing Association (AMA)*, para la cual una marca es: “*Um nome, termo, símbolo, desenho – ou a combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los da concorrência*” (Traducción de Melisa Roldán: Un nombre, término, símbolo, diseño – o una combinación de esos elementos – que debe identificar los bienes y servicios de una empresa o grupo de empresas y diferenciarlos de la competencia).<sup>27</sup>

En el mismo sentido, corrobora Kotler (2000, p. 426) al afirmar que “*uma marca identifica a empresa ou o fabricante, podendo ser um nome, uma marca comercial, um logotipo ou outro símbolo*” (Traducción de Melisa Roldán: Una marca identifica a la empresa o fabricante, pudiendo ser un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo).<sup>28</sup>. Añade el autor que una marca es una promesa de la empresa para proveer a los compradores una serie específica de atributos, beneficios y servicios uniformes a los compradores, pudiendo traer hasta seis niveles de calidad, tales como: atributos, beneficios, valores, cultura, personalidad y usuario. De esta forma, la empresa que trata la marca sólo como un nombre está totalmente equivocada, ya que establecer una marca es desenvolver profundas asociaciones positivas en relación a ella.

Para París (2013, p.13):

Una marca puede verse como un conjunto de percepciones asociadas respecto a un producto o servicio; se trata de un atajo mental que simplifica la vida de los consumidores, ya que mejora la comprensión de lo que se percibe casi de forma automática, sin requerir incluso de pensamiento alguno”.

---

<sup>27</sup> Kotler (2000, p. 426).

<sup>28</sup> Kotler (2000, p. 426).

Completa el autor ya mencionado (2013, p.40)

Las marcas habitan en los espacios intersticiales de las memorias del cerebro, a veces alojadas en lo profundo del límbico, otras veces alojadas en el neo-córtex casi sin capacidad de recuperación o alforamento, pero algunas de ellas logran posiciones envidiables, ya que logran instalarse en la amígdala del cliente. Todo esto dependerá del poder que adquiere su propio significado, de su carga energética y del grado de alineación con los significados de los productos o servicios que representan.

## **7.2 Historia y evolución de las marcas**

Oliveira (2009, p. 11-12) traza, en líneas generales, la trayectoria de las marcas a lo largo de la historia de la humanidad. Ya en la antigüedad eran colocados nombres en mercaderías, como los ladrillos, para diferenciar al fabricante. En la Edad Media, las sociedades comerciales también utilizaban marcas registradas con el objetivo de proteger legalmente a los productores y dar seguridad a los consumidores. La mayor importancia de las marcas aconteció después de la Primera Guerra Mundial, como consecuencia del crecimiento de la publicidad y de la necesidad de identificación de los productos. Luego de la Revolución Industrial, las marcas fuertes entraron en el mercado y los consumidores pasaron a tener oportunidad de sustituir productos manufacturados por productos industrializados, con marca.

La marca, sinónimo de señal distintivo para las empresas, fue reconocida en el final del siglo XIX, en la Convención de París, en 1883, que estableció la Unión de la Propiedad Industrial. Ya más recientemente, en el siglo XX, surgieron las famosas y tradicionales marcas de fabricantes como Coca-Cola; Disney; Johnnie Walker; Levi's; Procter and Gamble; Nestlé y Unilever. Se volvieron famosas en todo el mundo, transmitiendo mensajes de confianza, calidad, consistencia, innovación y precio justo. (Oliveira, 2009, p. 11-12).

## **7.3 Funciones de la marca**

Conforme Kapferer (2004, p. 30–31), las marcas tienen valor para el cliente, pues cumplen algunas funciones que son más o menos valorizadas, de acuerdo con los tipos de clientes, las categorías de producto y la situación de compra.

La primer función de la marca es “*reduzir o risco percebido*” (Traducción de Melisa Roldán: reducir el riesgo percibido)<sup>29</sup>. Debido a que una situación de compra implica un riesgo, los consumidores intentan reducirlo. El riesgo puede ser financiero, físico, tecnológico y psicológico.

La segunda función de las marcas es:

*(...) simplificar a tarefa dos consumidores. Os produtos criam escolha, a marca a simplifica fornecendo referências bem identificadas pelo benefício final procurado, aquilo que chamamos de posicionamento da marca*

[Traducción de Melisa Roldán: (...) Simplificar la tarea de los consumidores. Los productos dan lugar a la elección, la marca la simplifica suministrando referencias bien identificadas por el beneficio final buscado, aquello a lo que denominamos “posicionamiento de marca”].<sup>30</sup>

#### **7.4 Valor de la marca (brand equity)**

Aaker (1966, apud Brito, s.p.) define al valor de la marca como:

*o conjunto de ativos (e passivos) ligados ao nome e símbolo da marca que adicionam (ou subtraem) valor a um produto ou serviço de uma empresa e/ou aos clientes dessa empresa.* [Traducción de Melisa Roldán: el conjunto de activos (y pasivos) ligados al nombre y símbolo de la marca que adicionan (o sustraen) valor a un producto o servicio de una empresa y/o a los clientes de esa empresa].<sup>31</sup>

Para Aaker (2002, s.p. apud HSM MANAGEMENT) los principales componentes ligados a un nombre y un símbolo de marca, que son importantes para un producto o servicio, pueden ser agrupados en cinco ítems:

- **Reconocimiento o visibilidad:** no existe marca sin reconocimiento. Cuando las personas escuchan hablar de una marca, entienden que ella es confiable, apreciada y que posee algún tipo de liderazgo.

---

<sup>29</sup> KAPFERER; LAURENT 1992 apud KAPFERER, 2004, p. 30.

<sup>30</sup> KAPFERER, 2004. p. 31.

<sup>31</sup> Aaker (1966, apud BRITO, s.p.).

- **Calidad percibida:** asociación importante que se establece con la marca y que influenciará en otras asociaciones en varios contextos. Afecta directamente el lucro, siendo medida como retorno de la inversión o como dividendos para el accionista.
- **Asociaciones a la marca:** todo aquello que el cliente vincula a la marca, tales como: atributos del producto, situaciones; asociaciones organizacionales; personalidad de la marca y símbolo.
- **Fidelidad del cliente:** es el punto clave del valor de la marca, ya que ésta se sustenta en el cliente y está vinculada, principalmente, al tamaño de la base de los clientes fieles. Hay personas que compran una marca por el precio; otras porque consideran que el producto es lo mejor, otras porque crearon una relación con la marca.

Por su parte, Keller (1993, apud Brito, s.p.), introduce el concepto de “*valor basado no consumidor*” (Traducción de Melisa Roldán: valor basado en el consumidor)<sup>32</sup> (consumer – based brand equity) y lo define como “o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing de uma marca” (Traducción de Melisa Roldán: El efecto diferencial del conocimiento de la marca en la respuesta del consumidor al marketing de una marca)<sup>33</sup>. Así, los componentes de la marca serían: **notoriedad** (nivel de presencia de la marca en el espíritu del consumidor que se refleje en la capacidad de éste para recordar e identificar a la marca), e **imagen** (conjunto de percepciones y asociaciones que los consumidores hacen a determinada marca).

Para el autor Paris (2013, p.41):

(...) las cosas no tienen valor en sí mismas sino que su valor es vincular a cada una deviene de la relación con las otras cosas y con nosotros, además de la situación en la que se contextualiza y lo de las ventajas comparativas que presenta frente a sus competidores. En esta concepción del valor es válida la expresión: “todo es relativo, nada es absoluto.

Conforme Kotler (2000, p.427) “*as marcas variam quanto ao seu poder e valor no mercado*” (Traducción de Melisa Roldán: Las marcas varían en cuanto a su poder y valor en el mercado)<sup>34</sup>. Para Aaker (1995 apud Kotler, 2000, p.427) las empresas no acostumbran a mostrar el patrimonio de la marca en sus balances patrimoniales, ya que su valor es

---

<sup>32</sup> Keller (1993, apud BRITO, s.p.)

<sup>33</sup> Keller (1993, apud BRITO, s.p.)

<sup>34</sup> Kotler 2000, p.427.

arbitrario; sin embargo, este está relacionado al “(...) *adicional de preço de que desfruta multiplicado pelo volume adicional que movimenta em relação a uma empresa média*” [Traducción de Melisa Roldán: (...) Adicional de precio que se disfruta multiplicado por el volumen adicional que mueve en relación a una empresa media]<sup>35</sup>.

Observa Kotler (2000, p.429) que, usualmente, se piensa en patrimonio de marca como algo que agrega valor solamente a productos físicos, aunque las empresas de servicios también lo valorizan.

## **7.5 Gestión de marcas (*branding*)**

La gestión de marcas puede ser presentada, de acuerdo con Kotler (2000, p.429 – 440) en cinco etapas que se suceden y son: decisión de marca, decisión del patrocinio de la marca; decisión del nombre de la marca; decisión de la estrategia de marca; decisión de reposicionamiento de marca.

### **7.5.1 Decisión de marca**

El punto de partida para una empresa es decidir si debe o no desarrollar un nombre de marca. Actualmente, el uso de la marca es tan valioso que todo tiene marca. A pesar de los costos que conlleva su creación, el uso de una marca trae beneficios a la empresa, pues:

- Ayuda a la empresa a procesar y solucionar problemas;
- Ofrece protección legal a los aspectos exclusivos del producto;
- Ofrece a la empresa la oportunidad de atraer un grupo fiel y lucrativo de clientes;
- Ayuda a la empresa a segmentar sus mercados;
- Marcas fuertes construyen la imagen corporativa (visión que el público en general tiene de la organización)
- Así, los nombres de marcas son ventajosos tanto para los consumidores como para los distribuidores, minoristas y prestadores de servicio..

### **7.5.2 Decisión del patrocinio de la marca**

---

<sup>35</sup> Kotler 2000, p.427.

Una empresa tiene varias posibilidades en lo que respecta al patrocinio de la marca. El producto puede ser lanzado como una marca del fabricante (o marca nacional); una marca del distribuidor (o marca del revendedor, de la tienda, de la casa o marca propia); o un nombre de marca licenciada. Otra opción sería que el fabricante produzca algunos ítems con su propio nombre y otros con el nombre del revendedor.

Tiempos atrás, los consumidores clasificaban sus marcas en una escala de marcas: la preferida en lo alto y las demás en orden decreciente de preferencia. Recientemente, dicha escala viene siendo modificada por la percepción del consumidor de la paridad de la marca (equivalencia de las marcas).

De este modo, para mantener la preferencia de la marca, son necesarias grandes inversiones en publicidad y promoción con foco en el consumidor.

### 7.5.3 Decisión del nombre de la marca

Hay cuatro posibilidades al atribuir un nombre a un producto o servicio:

- **Nombres individuales:** el gran punto positivo es que la empresa no asocia su reputación al del producto. En caso que el producto fracase o tenga calidad inferior, el nombre y la empresa no se ven afectados;
- **Nombres de familia abarcadores:** es ventajoso, pues implica un costo menor de desarrollo;
- **Nombres de familias separadas:** las empresas, generalmente, crean diferentes nombres de familia para líneas de diferente calidad, dentro de la misma clase de producto;
- **Nombre comercial de la empresa combinado con diferentes nombres de productos.**

Después de elegir su estrategia de marca, la empresa deberá seleccionar un nombre de marca específico. Podrá ser un nombre de persona (Calvin Klein); de un local (American Airlines); de una calidad (Vigilantes do Peso) o un nombre artificial (Kodak).

#### 7.5.3.1 Cualidades deseables de un nombre para una marca

- Sugerir algo sobre beneficios del producto;

- Sugerir calidad del producto, como acción o apariencia;
- Ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar (nombres cortos);
- Ser diferente;
- No tener significados inadecuados en otros países.

### 7.5.3.2 Construir asociaciones positivas relacionadas al nombre de la marca

Para construir asociaciones positivas para la marca, aquel que construye debe observar cinco dimensiones capaces de transmitir significado (KOTLER, 2009, p. 91-92):

- **Atributos:** la marca fuerte precisa suscitar ciertos atributos en la mente del comprador;
- **Beneficios:** la marca fuerte debe apuntar beneficios y no solamente características;
- **Valores de la empresa:** la marca fuerte debe demostrar los valores de la empresa, tales como: organización, eficiencia, carácter y cultura;
- **Personalidad:** la marca fuerte precisa mostrar algunos trazos de su personalidad;
- **Usuarios:** la marca propia debe sugerir los tipos de personas que la compran.

Además de construir asociaciones positivas, Kotler (2009, p.92-95 ) agrega que aquel que construye una marca fuerte debe fortalecerla y proyectar su imagen, a través de: palabras de reconocimiento (ej: Apple-design); de slogans (Budweiser – el rey de las cervezas) de colores (ej: IBM – color azul); de símbolos y logotipos (ej: Nike – Michael Jordan) y un conjunto de historias (Henry Ford).

### 7.5.4 Decisión de la estrategia de marca

Una empresa tiene cinco elecciones. Entre ellas:

- **Extensiones de línea:** lanzar ítems adicionales en la misma categoría de productos bajo el mismo nombre de marca, presentando nuevos sabores, apariencias, formas, ingredientes y tamaños de envase. Presenta puntos negativos, pero generalmente es una estrategia positiva, ya que tiene más chances de sobrevivir que los productos nuevos;
- **Extensiones de marca:** la empresa puede usar su nombre de marca para lanzar nuevos productos en otras categorías. Puede ser positivo, pues establece inmediatamente la alta calidad del producto, pero puede hacer que el nombre de la

marca pierda su posicionamiento especial en la mente del consumidor provocado por su superextensión (dilución de la marca);

- **Multimarcas:** la empresa lanza marcas adicionales en la misma categoría de productos. Presenta aspectos negativos, tales como obtener solamente una pequeña participación del mercado, sin rentabilidad;
- **Nuevas marcas:** la empresa lanza productos en una nueva categoría y puede suceder que ninguno de los nombres de marca existentes sea apropiado;
- **Marcas combinadas** (o dobles): dos o más marcas conocidas se combinan en una oferta. Un patrocinador espera que el nombre de la marca fortalezca la preferencia o la intención de compra.

### 7.5.5 Decisión de reposicionamiento de la marca

Algunas veces, aún con una marca bien posicionada, la empresa puede precisar reposicionarla, ya sea frente a nuevos competidores o alteraciones en las preferencias de los clientes.

### Conclusión

En este capítulo son presentados los diferentes conceptos de marca, su historia y evolución, sus funciones; su valor (*brand equity*); y su gestión (*branding*).

Aparentemente, el término marca es de fácil conceptualización, sin embargo, esa es una impresión falsa, pues al mismo tiempo ella es una parte y lo es todo, no siendo solamente una representación del producto o servicio, sino también el valor global que ella implica, prometiéndole satisfacción material e inmaterial al consumidor.

A lo largo de la historia es posible observar la trayectoria de las marcas, hasta llegar al concepto actual. Las marcas tienen valor para los clientes en la medida que cumplen algunas funciones, tales como: reducir el riesgo percibido y simplificar la tarea de los consumidores.

El valor de la marca (*brand equity*) es de vital importancia en el estudio de las marcas. Sus principales componentes son: reconocimiento o visibilidad; calidad percibida; asociaciones vinculadas a la marca y fidelidad.

La gestión de las marcas (*branding*) es una tarea compleja que abarca varios ítems: la decisión acerca de desarrollar o no un nombre de marca, la decisión del patrocinio; del nombre de marca; la decisión de la estrategia de la marca, además de un eventual reposicionamiento.

Por lo tanto, se percibe que la marca es una cuestión importante en la estrategia del producto o servicio. Según lo visto, los autores difieren en la conceptualización del valor de la marca. Se confrontan dos corrientes principales: una que define valor de marca como el conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que suman (o restan) valor a un producto o servicio de una empresa y/o a los clientes de esa empresa (Aaker). La otra, que introduce el concepto de valor basado en el consumidor, conceptualizando valor como el efecto diferencial del conocimiento de la marca en la respuesta del consumidor al marketing de una marca (Keller).

En este punto la gran empresa consultora tiene una ventaja sobre la pequeña empresa auditoría/consultoría, lo cual obligará a la pequeña empresa auditoría/consultoría a profundizar su estrategia de marketing diferenciado.

## **8 Factores que contribuyen a la percepción de cómo las organizaciones tradicionales con sus fines de lucro, en la ciudad de Matão, eligen una MPE para comprar servicios de auditoría / consultoría**

### **8.1 Marketing boca a boca**

La mayoría de las empresas invierten considerablemente en campañas de marketing y servicios y olvidan una de las mejores estrategias para divulgar sus productos: el marketing boca a boca. De acuerdo con una investigación de Business Networking International (BNI), “*noventa por cento das pessoas geram negócios por meio da propaganda boca a boca (...)*” (Traducción de Melisa Roldán: el noventa por ciento de las personas generan negocios por medio de la publicidad boca a boca).<sup>36</sup>

Según la Asociación del Marketing Boca en Boca (WOMMA), “*Marketing de referência – ou boca a boca – significa simplesmente dar uma razão positiva para que seu cliente fale sobre as suas soluções*” (Traducción de Melisa Roldán: Marketing de referencia – o boca a boca – significa simplemente dar una razón positiva para que su cliente hable sobre sus soluciones).<sup>37</sup>

El cliente satisfecho con la calidad de los servicios promueve un boca a boca positivo. Así, la mejor manera de generar una publicidad boca a boca positiva es generar expectativas de servicios positivas. Si el servicio fuera insatisfactorio, es preciso tener a mano una estrategia de recuperación eficaz, orientada a revertir una probable comunicación boca a boca negativa.

Según Lovelock et al (2011, p. 66-67), la satisfacción puede ser definida como una evaluación de actitud, posterior a una experiencia de consumo. Los consumidores tienen en mente determinados patrones de servicio antes del consumo, que fueron constituidos basados en informaciones del mercado, en comentarios boca a boca y en experiencias anteriores. Tales informaciones son procesadas por el cliente y, en base a ellas, cada uno establece una proyección o expectativa futura. Cuando sucede la prestación del servicio, los clientes experimentan el desempeño, comparándolo con el nivel previsto. Con base en esa comparación, se forma la evaluación de la satisfacción. Resumiendo, los clientes evalúan el desempeño de un servicio, comparando lo que esperaban con aquello que perciben haber recibido de determinado proveedor para definir su grado de satisfacción. Es importante resaltar que tales expectativas son subjetivas. En caso que la experiencia de servicio no

---

<sup>36</sup> TOWNSEND, 2012, p. 217.

<sup>37</sup> ASSESPRO, 2011/2012, s.p.

haya sido satisfactoria, puede ocurrir un boca a boca negativo como forma de insatisfacción del cliente.

Zeithaml et al (2011, p. 519–547) enumeran cinco factores que provocan discrepancia entre lo que es transmitido con respecto a un servicio y lo que el cliente de hecho recibe y que afecta la evaluación que este hace de la calidad del servicio, a saber: la intangibilidad del servicio, la gestión de promesas de servicio, la gestión de expectativas del cliente, la educación del cliente, y la comunicación de marketing interno.

La intangibilidad del servicio hace que, durante la compra, los consumidores no sean capaces de observar claramente las diferencias entre uno y otros servicios y después van a encontrar dificultades para evaluar sus experiencias de cada uno de ellos. Mittal (1999 apud Zeithaml et al, 2011, p.522) describe las dificultades ligadas a la intangibilidad, presentando cinco propiedades: existencia incorpórea, abstracción, generalidad, dificultad de investigación e impalpabilidad mental. La combinación de esos aspectos hace que el cliente se sienta más incierto con respecto a sus compras. Así, cuanto mayor es el riesgo que el cliente nota en la compra de un servicio, más intentarán y dependerán de la publicidad boca a boca para ayudarlos en sus elecciones. (Bansal; Voyer, 2000 apud Zeithaml et al, 2011, p.533).

De este modo, la publicidad boca a boca es muy convincente y la empresa prestadora de servicios no tiene control sobre ella. Administrar la intangibilidad de los servicios incluye la propaganda y otras estrategias de comunicación que muestren los atributos del servicio y las ventajas al cliente, además de maximizar la comunicación boca a boca.

Conforme Lovelock et al (2011, p. 230), muchas empresas de servicio que dan buen resultado, constrúan marcas fuertes, en gran parte, en función de la publicidad boca a boca de sus clientes satisfechos. Algunos profesionales de marketing utilizan diferentes tipos de estrategias para estimular comentarios positivos, tales como:

- Crear promociones, principalmente en los medios sociales, que provoquen comentarios con respecto al excelente servicio ofrecido;
- Ofrecer promociones que incentiven a los clientes a persuadir a otros que utilicen el servicio;
- Desarrollar esquemas para incentivar la referencia;
- Citar como referencia a otros compradores y persona que conocen el servicio;

- Presentar y publicar testimonios que estimulen el boca a boca.

El boca a boca en el ciberespacio es cada vez más fuerte. La rápida proliferación de Internet hizo que la difusión de la influencia personal evolucione en un fenómeno conocido como “marketing viral” (Dye, 2000; Lewis et al, 2004; Chowdhury y Chakraborty, 2005 apud Lovelock et al, 2011, p. 230). El marketing viral “*se vale das redes entre clientes existentes e potenciais para influenciar atitudes e comportamentos*” (Traducción de Melisa Roldán: se vale de las redes entre clientes reales y potenciales para influir en actitudes y comportamientos).<sup>38</sup>

Además del tradicional e-mail, el boca a boca ha aumentado por las salas de conversación (chats), redes sociales y comunidades on-line con potencial alcance global (Lovelock, 2011, p. 230).

Towsend (2012, p. 28) resalta la importancia de crear una red de contactos (*networking cara a cara, on-line* o estrategia integrada) para que el profesional sea reconocido y recomendado en su área. Agrega el autor, que la recomendación de alguien tiene un poder muy grande y eficiente. Muchas decisiones importantes incluyen riesgo y, en este momento, se deposita más confianza en una recomendación de una persona conocida. Así, basta con hacer un buen trabajo en la creación de una red de contactos, que las otras personas divulgarán, haciendo boca a boca de los servicios, productos o capacidades ofrecidas.

## 8.2 Marcas de referencia

Entre todas las marcas propias, la marca de referencia es la más típica, ya que en ella se conjugan tres valores: de lugar, del bien; y del vínculo (Kapferer, 2004, p. 32-34).

Una de las funciones de la marca de referencia es la de afirmar el nombre de la marca en la más vasta variedad de productos. Es una respuesta transversal a las expectativas de los consumidores. La marca Carrefour es un ejemplo de marca transversal, pues tiene el beneficio de informar la oferta y, al mismo tiempo, provee una referencia práctica al cliente que desea un proceso de elección simple.

De este modo, la marca de referencia hace uso de la confianza que ella adquirió a lo largo del tiempo y “(...) *encoraja o cliente a se desprogramar e explorar zonas de preços mais*

---

<sup>38</sup> LOVELOCK, 2011, p. 230.

*baixos*" (Traducción de Melisa Roldán: anima al cliente a desprogramarse y explorar zonas de precios más bajos).<sup>39</sup> Además de ello, la marca de referencia ayuda a democratizar los mercados y las familias de los productos.

La marca propia de referencia funciona en el registro calidad/precio. Presupone una relación de confianza, lo que explica su extensión no sólo en varias categorías de producto, sino también en la prestación de servicios, en la cual su legitimidad reside en el servicio prestado.

Así, como la marca Carrefour presta su credibilidad y su *know-how* a los productos que son vendidos con la marca propia Carrefour, en el sector de prestación de servicios ocurrirá lo mismo, es decir, las empresas donde el profesional prestador de servicios trabajó anteriormente, también servirán como referencia en la construcción de una nueva marca.

Ejemplificando, un auditor/consultor que haya trabajado en una empresa considerada transferirá el *know-how* adquirido para su MPE. De este modo, si la marca antigua es una referencia en el mercado debe ser copiada por la marca nueva que está siendo construida.

### **8.3 Calidad de servicios**

Ejecutar un servicio con calidad superior a la competencia y superar las expectativas de los clientes (formadas por las experiencias anteriores de los clientes y por la publicidad boca a boca) es fundamental para una empresa prestadora de servicios. Al recibir el servicio, los clientes comparan el servicio percibido con el servicio esperado y deciden si el servicio percibido atendió, sobrepasó o quedó por debajo de la expectativa. Si la respuesta es positiva, los clientes recurrirán nuevamente al proveedor. (Kotler, 2000, p. 459).

Parasuraman et al (1985 apud Kotler, 2000, p. 459), formularon un modelo de calidad de servicios en el cual destacan las exigencias más importantes para la entrega de servicios de alta calidad. El modelo de calidad de los servicios identifica cinco falencias que pueden llevar al fracaso en la entrega de alta calidad de servicios:

- Falencia entre las expectativas del consumidor y las percepciones de la gerencia;
- Falencia entre las percepciones de la gerencia y las especificaciones de calidad de los servicios;

---

<sup>39</sup> KAPFERER, 2004, p. 33

- Falencia entre las especificaciones de la calidad de los servicios y su entrega;
- Falencia entre la entrega de los servicios y las comunicaciones externas;
- Falencia entre el servicio percibido y el servicio esperado.

Los mismos investigadores identificaron también cinco criterios determinantes de la calidad de los servicios:

- Confortabilidad: desempeño preciso, digno de confianza;
- Capacidad de respuesta: rapidez y utilidad;
- Seguridad: credibilidad, seguridad, competencia y cortesía;
- Empatía: fácil acceso, buena comunicación y entendimiento del cliente;
- Tangibilidad: apariencia y elementos físicos como: instalaciones físicas, de los equipamientos, de los empleados y del material de comunicación.

Estudios son unánimes al afirmar que empresas de servicios gerenciadas con calidad tienen en común prácticas como: concepción estratégica propia para satisfacer las necesidades de sus clientes; compromiso de alta gerencia con la calidad del servicio; patrones rigurosos para la calidad de sus productos; sistemas de monitoreo para evaluar regularmente el desempeño de la competencia y de la propia empresa; atención a los reclamos de los clientes; y satisfacción de los empleados y de los clientes (Kotler, 2000, p. 460–464).

#### **8.4 Precio de los servicios**

De acuerdo con Zeithaml et al (2011, p. 551–558), existen tres motivos principales por los cuales los precios de servicios son diferentes para el consumidor.

**En primer lugar**, los clientes, en la gran mayoría de los casos, tienen referencias imprecisas o limitadas para servicios. Un precio de referencia:

*(...) é um ponto de preço existente na memória para um bem ou um serviço. Ele pode ser o último preço pago, o preço pago mais frequentemente ou a média de todos os preços que o cliente pagou por serviços semelhantes.*

[Traducción de Melisa Roldán: (...) es un punto de precio existente en la memoria para un bien o un servicio. Él puede ser el último precio pagado, el

precio que más frecuentemente se paga o la media de todos los precios que el cliente pagó por servicios semejantes)].<sup>40</sup>

Las dificultades para establecer un precio de referencia reside en factores como: amplia variabilidad de los servicios que generan estructuras de fijación de precios complejas y difíciles; las prestadoras no demuestran disposición de estimar precios con anticipación, ya que no saben con anterioridad todo lo que está incluido en los servicios; la colecta de información con respecto a los precios en el sector de servicios es voluminosa, dificultando la formación de un precio de referencia; y, además de ello, los precios no son visibles, lo que sería una de las exigencias para la existencia de precios de referencia. Así, en algunos servicios muchos clientes no tienen noción del precio hasta el momento de pagar por los mismos.

**En segundo lugar**, en la prestación de servicios hay que observar el papel de los costos no monetarios. Entre ellos: los costos de tiempo real, esto es, el tiempo de espera y el tiempo de interacción del cliente con el proveedor del servicio; los costos con investigación, es decir, el esfuerzo invertido con la finalidad de identificar y seleccionar los servicios deseados por el cliente; los costos de conveniencia de servicios, además de los costos psicológicos.

**En tercer lugar**, el precio es un indicador de la calidad de los servicios, ya que los compradores pueden utilizarlo como indicador de los costos del servicio y también de su calidad. De este modo, el precio es una variable que, simultáneamente, repele y atrae clientes. (Monroe, 1989 apud Zeithaml et al, 2001, p. 557). Cuando hay:

*(...) indícios prontamente acessíveis da qualidade do serviço, em que nomes de marca trazem evidências da reputação de uma companhia ou em que o nível de propaganda transmite a crença da própria empresa na própria marca, os clientes talvez prefiram utilizar estes indícios, não o preço. Contudo, em situações em que é difícil detectar a qualidade ou em que esta e o preço variam muito para uma dada classe de serviços, os consumidores podem passar a acreditar que o preço é o melhor indicador da qualidade.*

[Traducción de Melisa Roldán: (...) indicios rápidamente accesibles de la calidad del servicio, en que nombres de marca traen evidencias de la reputación de una compañía o en que el nivel de publicidad transmite a creencia de la propia empresa en la propia marca, los clientes tal vez prefieran utilizar estos indicios y no el precio. No obstante, en situaciones

---

<sup>40</sup> MONROE, 1989 apud ZEITHAML et al, 2001, p. 552.

en que es difícil detectar la calidad o en que esta y el precio varían mucho para una determinada clase de servicios, los consumidores pueden pasar a creer que el precio es el mejor indicador de calidad].<sup>41</sup>

#### **8.4.1 Abordajes para la fijación de precios de servicios**

Según Zeithaml et al (2011, p. 558-566), las tres principales estructuras de la fijación de precios en el marketing son: la basada en los costos; en la competencia y en la demanda.

- **Establecimiento de precios en base a los costos**

La fórmula básica de la fijación de precios basada en los costos es: Precio= costos directos + costos indirectos + margen de ganancia. Sin embargo, la evaluación del precio en el sector de servicios es más compleja. Como no hay propiedad de servicios, es más difícil determinar cuáles son los costos financieros de la creación de un proceso o desempeño intangible en tiempo real para un cliente. Una de las dificultades en el establecimiento de precios basado en costos está en la definición de las unidades en que el servicio es vendido. De este modo, en el sector de servicios, el precio por unidad es muy impreciso y muchos servicios son vendidos por unidades de servicio solicitadas y no por una medida de aquello que es ejecutado. Por ejemplo, la mayor parte de los servicios de profesionales independientes son remunerados por hora.

- **Establecimiento de precios en base a la competencia**

El abordaje del establecimiento de precios basado en la competencia se concentra en los precios cobrados por las empresas de un mismo sector o mercado, no implicando, necesariamente, el cobro de tasas idénticas a las de la competencia. La empresa adopta los precios de las empresas competidoras como referencia para el precio que pretenden cobrar a sus clientes. Este tipo de abordaje es más común en los casos en que los servicios son estandarizados entre prestadoras y en oligopolios, donde hay pocas prestadoras.

Implementar el establecimiento de precios basado en la competencia, puede ser complejo para una empresa o sector de servicios, ya que pequeñas empresas encuentran difícil cobrar precios iguales a los de las empresas de gran porte. Otra dificultad está en la heterogeneidad de los servicios prestados.

---

<sup>41</sup> ZEITHAML, 1982 apud ZEITHAML et al, 2011, p. 557

- **Establecimiento de precios basado en la demanda**

En el establecimiento de precios basado en la demanda, los precios se basan en aquello que los clientes pagan por los servicios prestados. De este modo, ningún cliente pagará por un servicio más de lo que él cree que valga. En esa estrategia de fijación de precios, los costos no monetarios y las ventajas deben ser considerados en el cálculo del valor percibido por el cliente. Además de ello, la información sobre los costos de los servicios no está disponible totalmente para el cliente, disminuyendo así la importancia del precio monetario con la variable de selección inicial del servicio.

Fijar los precios de los servicios a través del valor percibido por el cliente es una de las maneras más adecuadas utilizadas por las empresas. Sin embargo, esto no es una tarea simple, ya que los clientes hacen uso del término con sentidos diferentes, con carácter personal.

Para Zeithaml (1988 apud Zeithaml et al, 2011, p. 565), los clientes conceptúan el valor de cuatro modos: 1. Valor es precio bajo; 2. Valor es todo lo que se quiere en un producto o servicio; 3. Valor es la calidad que se obtiene por el precio pagado; 4. Valor es todo aquello que se obtiene por lo que se da a cambio. De este modo, la percepción que el comprador tiene respecto a un valor total es lo que determinará la disposición a pagar un precio por un servicio.

## **Conclusión**

En este capítulo es abordado el cuestionamiento fundamental de este estudio, es decir, analizar los factores que ayudan en la elección de una MPE, prestadora de servicios de auditoría / consultoría – que aún no tiene una marca reconocida en el mercado – por organizaciones con fines de lucro en la ciudad de Matão.

Como el prestador de servicios aún no tiene una marca reconocida en el mercado, la organización utiliza otras referencias al momento de contratar el servicio. Tales referencias son evaluadas a través de diferentes atributos, entre ellos: la publicidad boca a boca; las marcas de referencia; la calidad y el precio de los servicios.

A través de la publicidad boca a boca la organización entra en contacto con otros clientes del prestador de servicio, que satisfechos pasan a divulgar el nombre y el servicio realizados para la organización, este tipo de publicidad es muy útil, pues como no hay un “nombre de marca” detrás del profesional, ella tiene dificultades para evaluar el servicio principalmente, a causa de la intangibilidad, característica principal de los servicios. Cuanto mayor es el riesgo evidenciado por la organización, mayor será su confianza en el boca a boca.

Las marcas de referencia son otro atributo importante, utilizado por la organización, que hace un levantamiento de las empresas anteriores donde el profesional trabajó. Si la marca antigua es una referencia en el mercado, la marca nueva (en construcción; aún no reconocida) debe copiarla. La transferencia de la credibilidad y de la confianza de la marca anterior traen seguridad a la organización durante el proceso de elección del profesional.

La calidad de los servicios es otro atributo que contribuye a la elección del profesional por parte de la organización, que evalúa elementos como: tangibilidad (aparición de elementos físicos); confiabilidad (desempeño preciso, digno de confianza); responsabilidad (rapidez y capacidad de ofrecer servicios de calidad); seguridad (credibilidad, seguridad, competencia y cortesía); además de empatía acceso fácil, buena comunicación y entendimiento de las necesidades del cliente). Cuando la organización recibe el servicio, compara el servicio prestado con el servicio esperado y decide si el servicio atendió, sobrepasó o quedó por debajo de la expectativa. Si la respuesta es positiva, la organización recurrirá nuevamente al prestador del servicio.

El precio de los servicios es el último atributo a ser analizado. Tradicionalmente, el precio ha funcionado como un factor importante en la elección de los contratantes del servicio. En el caso de los precios de servicio hay una dificultad mayor para establecerlos, por razones como: referencias imprecisas o limitadas para servicio; papel de costos no monetarios; además del precio, que puede ser o no un indicador de la calidad de los servicios.

El precio probablemente será un atributo importante para una organización al contratar servicios de auditoría / consultoría de una MPE. Una empresa grande, con marca reconocida en el mercado tiene precios más altos que una micro empresa y puede, eventualmente, no cumplir con otros atributos.

De este modo, una estrategia de marketing basada en: marketing boca a boca, marca de referencia, calidad y en especial el precio de los servicios, hacen que una pequeña empresa

de auditoría /consultoría sea capaz de competir con las grandes empresas que ya son reconocidas por el mercado. Tales atributos tienen la función de sustituir la marca, mientras ella aún está en proceso de construcción.

## 9 Análisis de la matriz SWOT o FODA

La creación del análisis SWOT se atribuye a Kenneth Andrews y Roland Christensen, dos profesores de *Harvard Business School*. Consiste en un modelo de evaluación de la posición competitiva de una organización en el mercado. Esta evaluación es realizada a través del recurso de una matriz de dos ejes (el eje de las variables externas y el eje de las variables internas), cada uno formado por dos variables: puntos fuertes (*Strengths*) y puntos débiles (*Weaknesses*) de la organización; oportunidades (*Opportunities*) y amenazas (*Threats*) del medio ambiente. En la construcción de la matriz, las variables son superpuestas, lo que facilita su análisis y la búsqueda de amenazas apuntando a decisiones futuras (NUNES, 2008, s.p).

### 9.1 Análisis del ambiente externo (oportunidades y amenazas)

Conforme Kotler (2000, p.98), una unidad de negocios debe monitorear tanto las **fuerzas macroambientales importantes** (económico-demográficas, tecnológicas, político-legales y socioculturales) como, los **agentes microambientales significativos** (clientes, competidores, distribuidores, proveedores) que influyen en su capacidad de obtener lucros.

#### 9.1.1 Análisis de las oportunidades

En la evaluación ambiental es importante reconocer nuevas oportunidades de marketing. Estas existen cuando “*a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento*” (Traducción de Melisa Roldán: la empresa puede lucrar al atender a las necesidades de los consumidores de un determinado segmento).<sup>42</sup>

Tales oportunidades pueden ser clasificadas conforme su atracción y su probabilidad de éxito. Para Kotler (2000, p.98):

*O sucesso de uma organização depende não só de as características de seus negócios atenderem aos requisitos-chaves de êxito na operação em mercados-alvo, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes. A simples competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de melhor desempenho será aquela que gerar o*

---

<sup>42</sup> KOTLER, 2000, p.98.

*maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo.* (Traducción de Melisa Roldán: el éxito de una organización depende no sólo de que las características de sus negocios atiendan los requisitos claves de éxito en la operación en mercados objetivo, sino también que se superen los puntos fuertes de la competencia. La simple competencia no constituye una ventaja competitiva. La empresa de mejor desempeño será aquella que genere mayor valor para el cliente y que mantenga ese valor a lo largo del tiempo).<sup>43</sup>

En el análisis de una matriz de oportunidades se verifican. Las mejores oportunidades de marketing para una determinada empresa y que deberán ser perseguidas por la gerencia; aquellas que son muy pequeñas como para ser consideradas y aquellas que deben ser monitoreadas, en caso que el atractivo y la probabilidad de éxito mejoren (Kotler, 2000, p.99).

### **9.1.2 Análisis de las amenazas**

Una amenaza ambiental “*é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou lucros*” (Traducción de Melisa Roldán: es un desafío impuesto por una tendencia o desarrollo desfavorable que llevaría, en la ausencia de una acción de marketing defensiva, al deterioro de las ventas o beneficios).<sup>44</sup>

Las amenazas son clasificadas conforme a su gravedad y probabilidad de ocurrencia. Hay amenazas que son importantes, ya que pueden perjudicar seriamente a la empresa y tienen una alta probabilidad de ocurrencia. Lidar con ellas exige planes de contingencia que detallen los eventuales cambios antes o después de la ocurrencia. Existen aquellas amenazas que son demasiado pequeñas y que pueden ser ignoradas. Finalmente, están aquellas que no exigen plan de contingencia pero que necesitan monitoreo cuidadoso, en caso que puedan volverse serias (Kotler, 2000, p. 99).

Una vez identificadas las principales amenazas y oportunidades que una empresa presente, la gerencia puede caracterizar la actividad global del negocio. Según Kotler (2000, p. 99), son posibles cuatro resultados:

---

<sup>43</sup> Kotler, 2000, p.98.

<sup>44</sup> KOTLER, 2000, p. 99

- Un **negocio ideal** presenta muchas grandes oportunidades y pocas amenazas importantes;
- Un **negocio especulativo** tiene grandes oportunidades y amenazas importantes;
- Un **negocio maduro** presenta pocas oportunidades y pocas amenazas;
- Un **negocio con problemas** presenta pocas oportunidades y muchas amenazas.

## 9.2 Análisis del ambiente interno (fortalezas y debilidades)

Cada negocio precisa hacer una evaluación periódica de sus fortalezas y debilidades internas. Kotler (2000,p. 100) sugiere una **Lista de verificación para análisis de fortalezas y debilidades**. Un gerente o u consultor externo hace un análisis de cuatro competencias:

- **Marketing:** reputación de la empresa; participación del mercado, satisfacción del cliente; retención del cliente; calidad del producto; calidad del servicio; efectividad en la determinación de precios; efectividad en la distribución; efectividad de promociones; efectividad de la fuerza de ventas; efectividad de las innovaciones; y cobertura geográfica.
- **Finanzas:** costo o disponibilidad de capital; flujo de caja; estabilidad financiera;
- **Producción:** instalación; economías de escala; capacidad; fuerza de trabajo con capacidad de dedicación; capacidad de producir en el plazo; habilidad técnica de fabricación;
- **Organización:** liderazgo visionario y capaz; empleados dedicados; orientación emprendedora; flexibilidad o buena capacidad de respuesta.

A seguir, cada uno de los factores ya citados son clasificados por el **desempeño** en: gran fortaleza; fortaleza; característica neutra; debilidad; y, gran debilidad. Posteriormente, se atribuye la **importancia** a cada uno de los desempeños; grande, media o pequeña.

## 9.3 Aplicación del análisis de la matriz SWOT en una MPE de auditoría / consultoría, comparativamente a las grandes empresas.

## AMBIENTE INTERNO

FORTALEZAS (STRENGTHS)	DEBILIDADES (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso directo y facilitado a los socios;</li> <li>• Atención del equipo;</li> <li>• Costos inferiores en relación a las grandes empresas de auditoría;</li> <li>• Respuesta rápida y personalizada;</li> <li>• Fácil identificación de la trayectoria del profesional;</li> <li>• Confianza;</li> <li>• Compromiso;</li> <li>• Reputación positiva;</li> <li>• Flexibilidad;</li> <li>• Referencial anterior de vivencia con el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tener una marca reconocida en el mercado;</li> <li>• Empresa de pequeño porte (limitación de los recursos humanos);</li> <li>• Menor inversión en herramientas tecnológicas de trabajo;</li> <li>• Imposibilidad de ofrecer un servicio de alcance regional y global.</li> <li>• Disponibilidad de capital inferior;</li> <li>• Menor estabilidad financiera.</li> </ul>

## AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)	AMENAZAS (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de hacer alianzas estratégicas o sociedades;</li> <li>• Mayor adaptabilidad a los cambios en las necesidades de los clientes;</li> <li>• Incremento de empresas pymes.</li> <li>• Avance de la tecnología (sistemas / comunicaciones) para facilitar el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor calidad ofrecida por las grandes empresas, competidoras.</li> <li>• Diminución de la demanda (causada por eventual retracción de la economía);</li> <li>• Eventuales cambios gubernamentales y legislativos (políticas restrictivas).</li> <li>• Marcas consolidadas de las grandes empresas auditoras.</li> </ul>

**Cuadro 1** – Aplicación del Análisis SWOT en una micro y pequeña empresa de auditoría / consultoría, comparativamente a las grandes empresas.

Fuente: propia (2014)

## **Conclusión**

La utilización de la herramienta SWOT posibilita un análisis sistemático a través de la identificación de las fortalezas (*strenghts*) y debilidades (*weaknesses*), así como de las oportunidades (*opportunities*) y amenazas (*threats*). Cuando interconectadas posibilitan una base sólida de elementos para análisis y búsqueda de sugerencias.

Inicialmente, como cualquier otra herramienta clásica en la administración, el análisis SWOT fue creado para atender a las grandes empresas, sin embargo, posteriormente, pasó a ser usada en empresas de menor porte, inclusive en las MPE como una herramienta de autoconocimiento (mayor comprensión con respecto al negocio), análisis contextual y guía para definición de un plan de acción.

Con la aplicación del análisis SWOT detallado, las empresas (grandes y pequeñas) sólo tienden a crecer en competitividad, pues es la oportunidad de que los gestores conozcan mejor la propia empresa y sus chances de éxito, a través de una visión amplificada del negocio.

En síntesis, la aplicación del análisis SWOT en una pequeña empresa de auditoría / consultoría comparando con las grandes empresas, nos da un resultado general positivo, recomendando que la pequeña empresa de auditoría consultoría se concentre en las fortalezas y en las oportunidades.

## 10 Metodología

Conforme Marconi e Lakatos (2005, p. 83):

*Método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.* (Traducción de Melisa Roldán: Método es el conjunto de actividades sistemáticas y racionales que, como mayor seguridad y economía, permite alcanzar el objetivo – conocimientos válidos y verdaderos – trazando el camino a seguir, detectando errores y ayudando a las decisiones del científico.)<sup>45</sup>

Concluyen los autores citados que “*não há ciência sem o emprego de métodos científicos*” (Traducción de Melisa Roldán: no hay ciencia sin empleo de métodos científicos).<sup>46</sup>

Por su parte, metodología, según Demo (1981, p. 7), “*significa, etimologicamente, o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência*” (Traducción de Melisa Roldán: significa, etimológicamente, el estudio de los caminos, de los instrumentos usados para hacer ciencia).<sup>47</sup>

Ya, “*o objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa*” (Traducción de Melisa Roldán: el objetivo de la metodología es el perfeccionamiento de los procedimientos y criterios utilizados en la investigación).<sup>48</sup>

### 10.1 Tipo de investigación

Esa disertación es clasificada como una investigación cuantitativa, ya que se organiza, sintetiza, caracteriza e interpreta los datos numéricos recolectados (Martins y Theóphilo, 2009, p. 107).

Una investigación cuantitativa hace uso, principalmente, de procedimientos estadísticos para alcanzar sus objetivos.

---

<sup>45</sup> Lakatos (2005, p. 83).

<sup>46</sup> MARCONI e LAKATOS, 2005, p. 83.

<sup>47</sup> Demo (1981, p. 7).

<sup>48</sup> MARTINS e THEÓPHILO, 2009, p. 37.

## 10.2 Estrategia de la investigación

La estrategia utilizada en este estudio es el relevamiento de datos. Este tipo de estrategia es destinado a estudios que deseen encontrar correlación entre comportamientos y actitudes de grupos; o en el estudio de las motivaciones (Martins y Theóphilo, 2009, p. 60-61).

Específicamente en este estudio, se realiza un relevamiento de datos, a través de un cuestionario para identificar cuáles son los factores que llevan a una organización con fines de lucro, en la ciudad de Matão, a contratar los servicios de micro y pequeñas empresas de auditoría / consultoría, que aún no poseen una marca reconocida en el mercado.

## 10.3 Definición de la muestra

De acuerdo con Marconi y Lakatos (2005, p. 165), “(...) *a mostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo*”. [Traducción de Melisa Roldán: (...) la muestra es una parcela convenientemente seleccionada del universo (población); es un subconjunto del universo].<sup>49</sup>

En este estudio fue aplicado un cuestionario a 9 (nueve) empresas tradicionales de la ciudad de Matão, que utilizan los servicios de micro y pequeñas empresas de auditoría.

De este modo, la población representa todas las empresas tradicionales de la ciudad de Matão, pero la muestra corresponde a 9 empresas.

## 10.4 Análisis de los datos

Buscando alcanzar el objetivo de este estudio – que es analizar cómo las micro y pequeñas empresas de auditoría / consultoría, en la ciudad de Matão, venden sus servicios a organizaciones con fines de lucro sin tener una marca reconocida en el mercado – fue realizado un análisis descriptivo en base a la muestra seleccionada.

### 10.4.1 Ramos de las Empresas Investigadas

Entre las 9 empresas estudiadas, 8 (89%) son de la rama industrial y 1 (11%) es de la rama agrícola (V. Tabla 1). Los datos de las respuestas de la investigación fueron completados algunas veces por el propietario de la empresa, otras por el director y otras por el gestor.

**Tabla 1**

	<b>Número de Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Industrial	8	89%
Agrícola	1	11%
Total	9	100%

Fuente: propia (2014)

<sup>49</sup> Marconi y Lakatos (2005, p. 165).

#### 10.4.2 Tipo de Gestión de la empresa

Entre las 9 empresas estudiadas 7 (78%) son de gestión familiar y 2 (22%) de gestión profesional (V. Tabla 2). El hecho de que la gestión sea familiar o profesional no interfirió en los resultados de la investigación.

**Tabla 2**

	<b>Números de Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Familiar	7	78%
Profesional	2	22%
Total	9	100%

Fuente: propia (2014)

#### 10.4.3 Clasificación de las empresas de acuerdo con la Facturación Bruta Anual

Del total de las 9 empresas pesquisadas, 1 (11%) es clasificada como Pequeña Empresa; 5 (56%) como Mediana Empresa; 1 (11%) como Mediana-Gran Empresa y 2 (22%) como Gran Empresa (V. Tabla 3)

**Tabla 3**

	<b>Números de Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Microempresa	0	-
Pequeña Empresa	1	11%
Mediana Empresa	5	56%
Mediana-Gran Empresa	1	11%
Gran Empresa	2	22%
Total	9	100%

Fuente: propia (2014)

#### 10.4.4 Tipos de servicios contratados por las empresas indagadas

Entre las empresas objetivo de la investigación, 2 (22%) ya contrataron servicios de Consultoría Empresarial / Negocios; 2 (22%) servicios de Auditoría de las Demostraciones Financieras; 2 (22%) servicios de Consultoría / Auditoría; 2 (22%) servicios de Auditoría de las Demostraciones Financieras y Consultoría / Auditoría; y 1 (12%) servicios de Consultoría Empresarial / Negocios y Auditoría de las Demostraciones Financieras. La Tabla 4, a seguir permite una mejor visualización del cuadro de servicios ya contratados por las empresas.

**Tabla 4**

	<b>Números de Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Consultoría Empresarial / Negocios	2	22%
Auditoría de las Demostraciones Financieras	2	22%
Consultoría / Auditoría	2	22%
Auditoría de las Demostraciones Financieras y Consultoría / Auditoría	2	22%
Consultoría Empresarial / Negocios y Auditoría de las Demostraciones Financieras	1	12%
Total	9	100%

Fuente: propia (2014)

#### **10.4.5 Canal utilizado por las empresas para identificar en el mercado a los prestadores de servicios de Auditoría / Consultoría**

Las nueve empresas estudiadas, o sea, 100% de la muestra apuntó el factor indicación como recurso utilizado para identificar en el mercado a los prestadores de servicio de Auditoría / Consultoría. Solamente 1 empresa adicionó el factor conocimiento del socio-propietario al factor indicación (V. Tabla 5).

**Tabla 5**

	<b>Números de Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Publicidad en Revistas/Diarios	0	-
Indicación	8	89%
Internet	0	-
Nombre de la Empresa (Marca)	0	-
Otros	0	-
Indicación y Conocimientos de los socios propietarios	1	11%
Total	9	100%

Fuente: propia (2014)

De este modo, el resultado de este ítem de la pesquisa comprueba la importancia de la indicación como principal elemento de la identificación. El Marketing Boca a Boca es el responsable de la divulgación del profesional, principalmente aquel que aún no tiene una marca reconocida en el mercado.

#### **10.4.6 Criterios que influyen en la elección de la empresa prestadora de servicios de Auditoría / Consultoría**

La muestra investigada apuntó que 2 (22%) empresas optaron tan sólo por el criterio de indicación; 6 empresas (66%) optaron por la indicación complementada con otros criterios como trayectoria profesional de los dueños de las empresas de auditoría; credibilidad del profesional y precio. Sólo 1 empresa (12%) optó por la trayectoria profesional y por la credibilidad (V. Tabla 6).

**Tabla 6**

	<b>Números de Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Indicación	2	22%
Indicación / Trayectoria Profesional / Credibilidad / Precio	6	66%
Trayectoria Profesional	1	12%
Total	9	100%

Fuente: propia (2014)

Nuevamente, se ratifica la importancia de la indicación, a través del marketing boca a boca. Otro destaque importante fue dado a la marca de referencia del profesional, que revela la trayectoria profesional de los dueños de las empresas. El criterio credibilidad también fue evidenciado por la investigación, mostrando que los clientes prefieren mantener la fidelidad a un prestador de servicio en el cual creen. El criterio del precio fue mencionado sólo por dos empresas, lo que lleva a entender que una empresa prioriza otros factores al momento de contratar el servicio. El ítem nombre de la empresa (marca) no fue indicado por ninguna empresa, demostrando que es un criterio ignorado en detrimento de otros considerados más importantes.

#### **10.4.7 Influencia de la publicidad en la contratación de las empresas de Auditoría / Consultoría**

Todas las empresas (100%) respondieron que la publicidad no influyó en el momento de la contratación de las empresas de Auditoría / Consultoría. Tal resultado ratifica la importancia de la indicación y de la referencia (trayecto profesional) como criterio sustituto a la publicidad (V. Tabla 7).

**Tabla 7**

	Números de Empresas	Porcentaje
Influencia de la Publicidad	0	-
No - Influencia de la Publicidad	9	100%
Total	9	100%

Fuente: propia (2014)

#### 10.4.8 Preferencia de contratación entre una pequeña o grand empresa de auditoría / consultoría

La pesquisa evidenció que la mayoría de las empresas entrevistadas, en un total de 6 (67%) optó por la contratación de Pequeñas Empresas. 1 (11%) empresa optó por la contratación de Pequeñas o Medianas Empresas, con la condición de que tengan acompañamiento de profesionales con experiencia. Por su parte, 2 (22%) empresas mencionaron la utilización de otros criterios, basados respectivamente en la referencia / competencia y en la confianza / trayectoria profesional / competencia / seguridad (V. Tabla 8).

**Tabla 8**

	Números de Empresas	Porcentaje
Pequeña Empresa	6	67%
Pequeña o Mediana Empresa	1	11%
Otros Referencia/Competencia/Confianza/Trayectoria	2	22 %
Total	9	100%

Fuente: propia (2014)

#### 10.4.9 Atributos considerados en el momento de la elección de una pequeña empresa de Auditoría / Consultoría

La muestra reveló combinaciones de atributos bastante variadas al optar por una pequeña empresa.

Sin embargo, es posible establecer la frecuencia relativa de los principales atributos señalados por las empresas, de acuerdo con la síntesis presentada por la Tabla 9, a seguir:

**Tabla 9**

	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Acceso Directo y Facilitado a los Socios de la Empresa de Auditoría/Consultoría	9	30%
Trayectoria de los Profesionales	7	23%
Credibilidad de los Socios	5	16%
Calidad de los Servicios	3	10%
Atención del Equipo	2	7%
Soporte	2	7%
Precio	2	7%
Marca	0	7%
Total Global	30	100%

Fuente: propia (2014)

Es posible concluir que las empresas valoran atributos que son más fácilmente observables en pequeñas empresas como: acceso directo y facilitado a los socios; trayectoria de los profesionales (que les servirá como marca de referencia); la credibilidad, la calidad de los servicios; la atención del equipo; el soporte y el precio. Es importante resaltar que el atributo Marca no recibió puntuación, lo que demuestra la no preocupación por la misma.

#### **10.4.10 Atributos por los cuales las empresas eligen una gran empresa de Auditoría / Consultoría**

A través de la frecuencia relativa, es posible establecer cuáles son los principales atributos mencionados por las empresas indagadas, conforme a la Tabla 10.

**Tabla 10**

	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Marca	7	47%
Calidad de los Servicios	4	26%
Acceso Directo y Facilitado a los Socios de la Empresa de Auditoría/Consultoría	2	13%
Soporte	1	7%
Trayectoria de los Profesionales (Ej Big Four)	1	7%
Atención del Equipo	0	-

Precio	0	-
Total Global	15	100%

Fuente: propia (2014)

De este modo, se concluye que las empresas investigadas seleccionan una gran empresa de auditoría / consultoría en función de la marca de ésta, que se volvió reconocida en el mercado. En segundo lugar, fue destacado el atributo calidad como un presupuesto natural desencadenado de una marca reconocida. En tercer lugar, quedó evidenciado el acceso directo y facilitado a los socios de la empresa de auditoría, atributo éste que, en la realidad, es más evidente en las pequeñas empresas de auditoría / consultoría debido al propio tamaño de las grandes empresas, en las cuales los contactos personales son más difíciles. El soporte y la trayectoria de los profesionales recibieron apenas una puntuación cada una, demostrando menor importancia en el criterio de elección.

#### **10.4.11 Nivel de confianza proporcionado por los servicios de Auditoría / Consultoría en una escala de 1 (Alta Desconfianza) a 7 (Alta Confianza)**

La pesquisa demostró que el nivel de confianza proporcionado por los servicios de Auditoría / Consultoría es alto. Un total de 56% de las empresas seleccionaron el nivel 6 y un total de 44% seleccionaron el nivel 7, en una escala de 1 a 7, siendo 1 – Alta Desconfianza y 7 – Alta Confianza (V. Tabla 11).

**Tabla 11**

	<b>Números de Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Nivel 6	5	56%
Nivel 7	4	44%
Total Global	9	100%

Fuente: propia (2014)

El resultado muestra que a pesar de los fraudes y escándalos incluyendo auditorías realizadas en el país, las empresas investigadas creen que los trabajos están siendo realizados de acuerdo a las diferentes legislaciones que incluyen las auditorías y consultorías.

## 11 Conclusiones Finales

Conforme lo abordado en el marco teórico de referencia, el sector de servicios está creciendo en todas las economías del mundo. Indicadores del Banco Mundial muestran la evolución en Brasil, de los tres sectores de actividad – agricultura, industria y servicios– en el PIB en las últimas décadas (1960-2009). En este período, el sector agrícola redujo su participación de 20 a 6 por ciento. La industria (o manufactura) que ya representó 40 por ciento de la economía, actualmente participa con un 27 por ciento. No obstante, el sector de servicios pasó del 40 al 50 por ciento en la década de 1990; sobrepasando actualmente el 60 por ciento, datos que proporciona Brasil, definitivamente entre los países de economía de servicios. Ya en 2009, la participación del sector de servicios en el PIB brasileño fue de 66,2 por ciento.

Dentro de este contexto, se observa en Brasil un número cada vez mayor de MPE, ampliándose nuestro mercado objetivo.

El escoger un prestador de servicios, sin una marca reconocida en el mercado, la empresa contratante tendrá que gestionar no solamente las dificultades desencadenadas de las propias características de los servicios, que exigen un mix de marketing especial, sino también el establecimiento de criterios que les permiten identificar al profesional prestador de servicios en el mercado.

Entre los diferentes tipos de prestación de servicios, este estudio se propuso analizar específicamente cómo las MPE de Auditoría / Consultoría, en la ciudad de Matão, vende sus servicios a organizaciones con fines de lucro, sin tener una marca reconocida en el mercado, marca esta que solamente será construida a lo largo del tiempo.

Las conclusiones parciales ya fueron extensamente interpretadas durante el análisis de los datos del estudio realizado, sin embargo serán ratificados algunos puntos fundamentales.

Según el análisis de los datos, es posible afirmar que la rama de actividad, el tipo de gestión y la clasificación de las empresas por la Facturación Bruta Anual no interfirieron en la conclusión del estudio.

Todas las empresas apuntan a la indicación como el principal recurso utilizado para identificar en el mercado a los prestadores de servicios de Auditoría / Consultoría. Así, la indicación realizada a través de la publicidad boca a boca sustituye el nombre de la marca, ya que los contratantes divulgan y comentan un servicio considerado satisfactorio. Tal comportamiento contribuirá a la realización de una nueva marca fuerte de servicios a lo largo del tiempo.

Los datos apuntan en la secuencia, los criterios que influyen en la elección de la empresa prestadora de servicios de Auditoría / Consultoría. Se ratifica la indicación y se sugieren otros criterios como la trayectoria profesional y la credibilidad de los dueños de las empresas de Auditoría / Consultoría; más allá del precio.

Se confirma el hecho de que la publicidad no interfiere en la contratación de las empresas de Auditoría / Consultoría, lo que refuerza la elección por la indicación.

Otro resultado importante apuntado por la pesquisa es que la mayoría de las empresas prefiere contratar los servicios de pequeñas empresas de Auditoría / Consultoría, dato éste que será justificado a continuación.

Al contratar los servicios de una pequeña empresa de Auditoría / Consultoría, las empresas consideran los atributos inherentes a estas, para justificar la elección de una pequeña empresa en contraposición a una gran empresa. El acceso directo y facilitado a los socios de la empresa de Auditoría / Consultoría es una unanimidad. Luego, se referencia el atributo trayectoria de los profesionales (marcas de referencia), acompañado en escala decreciente de puntuación, de los atributos de credibilidad de los socios, de la calidad de los servicios, de la atención del equipo, del soporte y del precio.

Al contratarlos servicios de una gran empresa de Auditoría / Consultoría, los atributos considerados divergen. La marca aparece en primer lugar, seguida por el atributo calidad de los servicios, acompañados en orden decreciente de puntuación por los atributos de acceso directo y facilitado a los socios de la empresa de Auditoría / Consultoría; por el soporte y por la atención del equipo.

Comparando los atributos enumerados en ambos casos, es posible que al elegir una pequeña empresa de servicios de Auditoría / Consultoría, la empresa contratante apuesta, principalmente en el acceso directo y facilitado a los socios de la empresa y en las marcas

de referencia (trayectoria profesional) que funciona como una tarjeta de visitas del profesional que aún está construyendo una nueva marca. El atributo marca, en ese caso, no es mencionado. Al contratar una gran empresa, la marca se vuelve el principal atributo de evaluación al momento de la elección.

Es importante destacar que el análisis de la aplicación de la matriz SWOT a las MPE, efectuada durante la referencia teórica, evidencia en sus puntos fuertes, los mismos atributos destacados por las empresas en el momento de la opción por una MPE de servicios.

Una interpretación positiva demostrada por el estudio es el alto índice de confiabilidad que las empresas tienen en relación a los servicios de Auditoría / Consultoría. A pesar de los fraudes y manipulaciones contables ocurridas recientemente, tanto en las grandes economías como en Brasil.

Como último análisis, el estudio ratifica que la construcción de una nueva marca por una MPE de Auditoría / Consultoría solamente se efectuará a lo largo del tiempo. Atributos como los expuestos en la elección de una pequeña empresa y que son confirmados como puntos fuertes a través de la aplicación de la matriz SWOT, harán que la nueva marca se consolide a lo largo del tiempo. La indicación, realizada a través de la publicidad boca a boca ejerce un papel fundamental en la divulgación de los servicios considerados como satisfactorios; la trayectoria profesional del propietario trae confianza, credibilidad y la certeza de la calidad de los servicios que se prestarán; el acceso directo y facilitado a los socios, la atención del equipo, el soporte, además del precio reafirman la justificación de la opción por una MPE.

Cabe resaltar que la utilización del *networking* tanto *on-line* como cara a cara, tiene en la actualidad importancia fundamental en la divulgación de los trabajos y en los contactos que pueden ser establecidos por los micro emprendedores, facilitando la construcción de una nueva marca de servicios a lo largo del tiempo.

En conclusión, una pequeña empresa de auditoría/consultoría puede competir exitosamente con grandes empresas auditoras, si implementa un plan de marketing basado en: Plaza, Producto, Promoción y Precio.

Ayudan a esta situación el:

- Apoyo crediticio e impositivo a las pequeñas empresas en Brasil.
- No estar alcanzadas por las reglamentaciones de "Revisión de los Pares"

que incrementa el valor del servicio de las grandes empresas auditoras.

## **12 Anexo I: Planificación del Estudio de Mercado para Contratación de Pequeñas Empresas de Auditoría/Consultoría en Matão – SP**

### **1 – Definición de la ciudad**

Para la ciudad de Matão, situada geográficamente en la región central del estado de São Paulo, tenemos micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de diferentes segmentos, que son tomadoras de servicios de Consultoría/Auditoría.

### **2. Objetivo de la Investigación**

Relevar datos cuantitativos de cómo sus empresas identifican en el mercado a una empresa de Consultoría/Auditoría y cuales factores son determinantes para la contratación de los servicios.

### **3. Plano de Investigación**

#### **3.1 Datos necesarios**

En este estudio buscaremos datos socioeconómicos y de comportamiento. Los datos que serán solicitados son:

- Socioeconómicos: Facturación, segmento, empresa familiar o no, etc.
- Actividades relacionadas a las empresas, ya contrató servicios de Consultoría/Auditoría o no, frecuencia de contratación, cómo seleccionó el prestador de servicios: por indicación, por la marca, por precio, etc.

#### **3.2 Metodología**

A pesquisa de datos estará orientada a:

- Exclusivamente la ciudad de Matão/SP
- Empresas tradicionales en la ciudad de Matão/SP de los sectores Agrícola, Metalurgia, Confección, Alimentos e Innovación.
- En nuestra muestra buscaremos identificar datos cuantitativos de los empresarios de la ciudad de cómo eligen una empresa de Consultoría/Auditoría para prestar servicios.

Por lo tanto, la recolección de datos será realizada a través de encuestas hechas personalmente en las empresas.

### **3.3 Período**

Los relevamientos fueron realizados en el período de Diciembre de 2013 a Enero de 2014.

### 13 Encuesta de Empresas en la Ciudad de Matão/SP

1) Nombre de la empresa encuestada:

---

2) Cargo del Entrevistado

Dueño de la Empresa  Director  Gerente

3) Rama de Actividad de la empresa encuestada

Industria  Comercio Agrícola  Prestador de Servicios

4) Empresa de gestión Familiar

Sí  No

5) Facturación Bruta Anual

Clasificación	Beneficio operacional bruto anual
<input type="checkbox"/> Microempresa	Menor o igual a R\$ 2,4 millones
<input type="checkbox"/> Pequeña empresa	Mayor que R\$ 2,4 millones y menor o igual a R\$ 16 millones
<input type="checkbox"/> Mediana empresa	Mayor que R\$ 16 millones e menor o igual a R\$ 90 millones
<input type="checkbox"/> Mediana-gran empresa	Mayor que R\$ 90 millones e menor o igual a R\$ 300 millones
<input type="checkbox"/> Gran empresa	Mayor que R\$ 300 millones

6) ¿Su empresa ya contrató servicios de Consultoría/Auditoría?

Sí  No

7) ¿Cuál es la frecuencia de contratación de los servicios de auditoría/consultoría?

Anual

Mensual

Eventual

8) ¿Cuáles empresas fueron contratadas?

---

---

9) ¿Qué tipo de servicios fueron contratados?

- Consultoría Empresarial/Negocios
- Auditoría de las Demostraciones Financieras
- Consultoría y auditoría

10) ¿Cómo su empresa identificó en el mercado a los prestadores de servicios de Consultoría /Auditoría?

- Publicidades en Revistas/Diarios
  - Indicación
  - Internet
  - Nombre de la empresa (Marca)
  - Otros
- ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

11) Cuáles de los criterios relacionados debajo influyen en la elección de la empresa prestadora de servicios?

- Indicación
  - Nombre de la Empresa (Marca)
  - Precio
  - Trayectoria Profesional de los dueños de las empresas de auditoría
  - Credibilidad del Profesional dueño de las empresas de auditoría
  - Otros factores
- ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

12) Las publicidades que las empresas de Consultoría hacen ¿influenciaron alguna vez en su decisión de contratación?

- Sí  No

13) ¿Prefiere contratar una Pequeña o Gran empresa de auditoría y consultoría?

14) ¿Qué atributos son considerados al elegir una pequeña empresa de Auditoría o Consultoría (marcar con una x al menos tres atributos)

Atributos	Pequeña Empresa
Acceso directo y facilitado a los socios de la empresa de Auditoría y Consultoría	
Atención del equipo	
Marca	
Precio de los servicios	
Calidad de los servicios	
Soporte	
Credibilidad de los socios	
Trayectoria de los profesionales (Ej – Big four)	

15) ¿Qué atributos son considerados al elegir una gran empresa de Auditoría o Consultoría (marcar con una x al menos tres atributos)

Atributos	Gran Empresa
Acceso directo y facilitado a los socios de la empresa de Auditoría y Consultoría	
Atención del equipo	
Marca	
Precio de los servicios	
Calidad de los servicios	
Soporte	
Credibilidad de los socios	
Trayectoria de los profesionales (Ej – Big four)	

16) ¿Qué nivel de confianza le proporcionan los trabajos de Consultorías/Auditorías?  
(Seleccionar de 1 a 7, siendo 1 Alta Desconfianza y 7 Alta Confianza)

Alta Desconfianza 1	2	3	4	5	6	Alta Confianza 7
---------------------	---	---	---	---	---	------------------

## 14 Referencias

AMBAPRO – **Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização**

Disponível em: [http://www.abmapro.org.br/page/marcapropria\\_panorama.asp](http://www.abmapro.org.br/page/marcapropria_panorama.asp).

Acceso el 10 de dic.2013

ARAÚJO, I. da P.S. **Introdução à Auditoria Operacional**. 2 ed. São Paulo: FGV Editoria, 2004.

Assespro – **Marketing de referência (boca a boca)**. Ed. 44, p. inicial, 2011/02.

Disponível em: [www.assespro-sp.org.br/imprensa/boletins/2011-02-edicao-44-marketing-de-referencia-boca-a-boca/](http://www.assespro-sp.org.br/imprensa/boletins/2011-02-edicao-44-marketing-de-referencia-boca-a-boca/). Acceso el 04 de ago 2013

BRITO, C. **Uma abordagem relacional do valor da marca**. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa, v.9, n. 1-2, P. 49-63, jun.2010.

Disponível em: [www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo). Acceso el 04 de ago 2013

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. **Revisão externa de qualidade**.

Disponível em: [www.portalcfc.org.br/coordenadorias/camara\\_tecnica/projetos/](http://www.portalcfc.org.br/coordenadorias/camara_tecnica/projetos/)

Acceso el 20 de dic.2013

COELHO, M. **Controladoria e finanças**, 2008.

Disponível em: [www.controladoriaefinancas.blogspot.com.br/](http://www.controladoriaefinancas.blogspot.com.br/)

COSO – **Gerenciamento de riscos corporativos – Estrutura integrada**.

Disponível em:

[www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf). Acceso

el 15 de ene.2013

CVM – **Comissão de Valores Mobiliários**

Disponível em [www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br). Acceso el: 16 de dic.2013.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1981.

HERNÁNDEZ PEREZ JUNIOR, J. et al. **Auditoria das demonstrações contábeis**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009.

HSM Management – **Dossiê – O ABC do valor da marca**. 31 de março-abril 2002. Disponível em: [emin.com.br/download/1](http://emin.com.br/download/1). Acesso el 14 de ago. 2013

KAPFERER, J. N. **Marca à prova de prática**. 2. ed. Porto Alegre: bookman, 2004.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. s. ed. São Paulo: Ediouro Publicações Ltda, 2000.

\_\_\_\_\_ **Administração de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOVELOCK, C; WIRTZ, J; HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

MARTINS, G. DE A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

NUNES, P. **Análise SWOT – Enciclopédia da Gestão**, 2008.

Disponível em: [www.knoow.net/cienceconempr/gestao/analiseswot.htm](http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/analiseswot.htm). Acesso el: 10 dic. 2013.

OLIVEIRA, R. N. A de. **Gestão estratégica de marcas próprias**. 2. ed. São Paulo: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2009.

PARIS, J. A. **La marca y sus significados**. 1. ed. La Plata: Ediciones Haber Ciências Econômicas, 2013.

Parker Randall Brasil – **Lançamento do novo Framework COSO Controles Internos**

Disponível em: [www.parkerrandallbrasil.com.br/lancamento-do-novo-framework-coso-controles-internos/](http://www.parkerrandallbrasil.com.br/lancamento-do-novo-framework-coso-controles-internos/). Acesso em 10 de janeiro de 2014.

PARODI, L. **Fraudes contábeis interna. Introdução à Lei Sarbanes-Oxley (SOX)**, 2013.

Disponível em: [www.fraudes.org/showpage1.asp?pg=312](http://www.fraudes.org/showpage1.asp?pg=312). Acesso em 15 de dezembro de 2013.

SEBRAE – **Crítérios e conceitos para a classificação das empresas.**

Disponível em: [www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das.../classificacao-empresarial](http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das.../classificacao-empresarial). Acesso em 15 de agosto de 2013.

TEIXEIRA, B.; AMORIM, E.N.C.; BORGES, L.J. **Revisão de qualidade dos auditores independentes do Brasil: uma análise de 2008 a 2010.** Revista Externa de Mestrado de Ciências Contábeis da UERJ, v.7, n.1, p.77-91, 2012.

Disponível em:

[www.spell.org.br/documentos/ver/7624/revisao-externa-de-qualidade-dos-auditores-inde---](http://www.spell.org.br/documentos/ver/7624/revisao-externa-de-qualidade-dos-auditores-inde---). Acesso em 15 de agosto de 2013.

TOWNSEND, H. **Networking Profissional.** s. ed. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2012.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

### **ACLARACIÓN**

“Declaro bajo juramento que esta tesis fue elaborada por mí, que no utilicé ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias y que no utilicé frases o párrafos de otros autores y que este trabajo de tesis nunca ha sido presentado ante un comité de evaluación de tesis y que no transgrede derechos de terceros.”