

La globalización trae retos y oportunidades a las consultorías

La globalización y las políticas de apertura de mercado implantadas en la inmensa mayoría de nuestros países son irreversibles y ello trae oportunidades pero también amenazas a las consultorías.

Por ello, el Comité de Consultoría del Ecuador pretende ejecutar el Plan Nacional de Capacitación 2002. Por medio de él se orientará a los miles de consultores técnicos y compañías que conforman la oferta de esta actividad y, además, a los organismos y empresas que demandan estos servicios profesionales.

El Plan quiere establecer políticas y mecanismos que faciliten los esfuerzos de la consultoría nacional para alcanzar niveles más altos de competitividad y con ello contribuir para que el Ecuador participe exitosamente en los procesos de integración mundial.

Las amenazas y oportunidades para las consultorías han sido analizadas por la Federación Panamericana de Consultores (Fepac). La Federación explica que, sin lugar a dudas, los gobiernos han dejado de ser los principales clientes para la consultoría, cediendo la responsabilidad de invertir en obras y servicios públicos al sector privado, haciéndolo responsable asimismo de la operación. Pero existe un número importante de empresarios de la consultoría que no comparte esta visión, la rechaza, o bien se margina del entorno actual. “La consecuencia de tales actitudes resulta en la pérdida de las grandes oportunidades que ofrece el nuevo mercado y en un alarmante debilitamiento de nuestras empresas consultoras”, señala el estudio.

En el documento sobre el papel de la consultoría en los nuevos esquemas

de inversión, la Fepac enfatiza en las asociaciones y alianzas estratégicas como el medio más importante para afrontar los nuevos retos del mercado.

“Con el alucinante ritmo de los cambios hoy día, la solución más común ha sido establecer alianzas estratégicas de modalidades variadas entre empresas consultoras y entre estas y empresas de otros sectores. Estas alianzas implican negociaciones complejas para lo cual se requiere de una planeación estratégica que las justifique y de un proceso de aprendizaje que las lleve a feliz término”, explica.

Además, con la apertura de los mercados nacionales al exterior podrá surgir competencia nueva, amenazando la estabilidad de las empresas consultoras nacionales, especialmente en ciertas áreas especializadas.

Ilustración: J.S. patinillo.



Pero hay también otro problema: los clientes privados potenciales, que sustituyen al sector público mediante esquemas de privatizaciones y concesiones, todavía no desarrollan la cultura del uso habitual de la consultoría para asegurar la optimización de sus inversiones y costos y la calidad de sus servicios. Por ello se empezarán a hacer necesarias las alianzas entre empresas consultoras nacionales y extranjeras, las que deberán aportar nuevas tecnologías y alta especialización.

Con todo, en el sector público están surgiendo oportunidades de servicios no demandados en el pasado, de modo particular los de gestión de programas gubernamentales de naturaleza diversa, de modernización y desarrollo institucional, de preparación de licitaciones de concesiones y privatizaciones (términos de referencia, evaluaciones de activos, estudios de viabilidad de la concesión), de monitoreo de concesionarias, de asistencia técnica y otras. Y es justamente en este proceso en que las empresas del sector privado aspiran a obtener concesiones que recurren a consultoras para el análisis de las condiciones de negocios y preparación de los presupuestos en la licitación.

Ha sido práctica habitual la participación de la consultora en el riesgo de la licitación. El trabajo previo a la licitación es remunerado a costo, a cambio del acuerdo de contratación de los servicios de la consultora para la

Etapas para la formación de alianzas

Con su amplia experiencia en la formación de alianzas estratégicas, los consultores John R. Harbison y Peter Pekar Jr., identificaron cuatro etapas esenciales para la formación de alianzas:

- 1) **Identificación:**
Definir objetivos y estrategias.
Seleccionar socios.
- 2) **Evaluación:**
Evaluar los elementos a negociar y sus influencias.
Definir la oportunidad.
Evaluar el impacto en los socios.
- 3) **Negociación:**
Evaluar el poder de negociación.
Hacer un plan de integración.
- 4) **Ejecución:**
Planear la integración (simultáneamente con la negociación).
Ejecutar.

Presupuesto y precio justo

Todos los agentes que participan de la producción de un servicio de ingeniería buscan el mismo objetivo: completar el trabajo dentro de la mejor técnica, obteniendo o proporcionando resultados económicos y sociales positivos. Ese objetivo se alcanzaría con más facilidad si el proceso de selección de la consultora se basara en sus calificaciones, evitando la pura y simple competición de precios. Pero la determinación del valor financiero de los servicios que se prestarán también es un elemento de negociación. Para atender a los objetivos de calidad y desempeño ansiados, el precio se debe calcular a través de un método organizado y transparente, capaz de producir estimativas justas y equilibradas.

Para que se cumplan los objetivos de calidad y economía, es esencial que el precio contratado para la ejecución de los servicios de consultoría sea justo. Esto significa que tal precio debe corresponder al valor e importancia que los servicios de consultoría tienen para el cliente, es decir, la utilidad que de éstos se puede extraer.

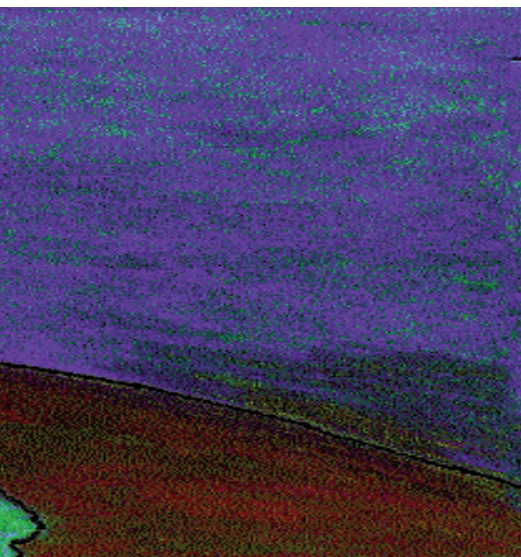
posterior elaboración de los proyectos, y eventualmente para la gestión de la ejecución e inclusive de la operación de la concesión y otras actividades de consultoría, en caso de que se tenga éxito en la licitación.

En los procesos de concesión, muy de moda en América Latina, la empresa consultora puede ser la organizadora del consorcio que disputará la concesión, congregando socios (constructora, agencia o fondo financiero y otros) que reconocen el dominio de la empresa en la tecnología o tecnologías involucradas, así como su experiencia en el objeto de la concesión. Pero en este mundo globalizado hay un requisito indispensable: la permanente actualización tecnológica de la empresa consultora y la capacita-

ción de los equipos técnicos que conforman su núcleo profesional de planta.

LA COMPETENCIA DE LAS UNIVERSIDADES

Las consultoras se enfrentan a otro reto, la competencia del sector académico. El sector privado no tiene impedimento alguno para contratar a una universidad o centro de investigación. Algunos de éstos, inclusive, amplían sus esfuerzos de mercadotecnia, anunciando su capacidad para la ejecución de servicios propios de las empresas de consultoría, compitiéndoles deslealmente en su mercado. Pero habría una solución, dice la Fepac: crear asociaciones y consorcios entre empresas, universidades y centros de investigación



con el objeto de aumentar la competitividad de las partes asociadas.

OTRA FINALIDAD: CREAR NEGOCIOS

La amplitud de la competencia y de los sectores hace que el paso inminente que deben dar las consultoras es asumir el liderazgo en la creación de nuevos negocios. “Nada impide tomar dicha iniciativa, si la empresa de consultoría está dispuesta a buscar el respaldo financiero adecuado, a través de la asociación con bancos, fondos financieros, aseguradoras y otros socios. Si asume ese protagonismo, le corresponde la iniciativa de constituir el grupo que realizará el desarrollo, instrumentar su financiamiento, y conformar el consorcio participando o no de él. Podrá incluso actuar como contratista principal, subcontratando constructoras o montadoras para la ejecución del proyecto, bajo su administración y responsabilidad”, señala el estudio.

Empero, advierte que para que una empresa consultora incursione como líder en el área de desarrollo de negocios, se requiere preparación y eventualmente llevar a cabo una reestructuración. Si hasta entonces actuó de forma tradicional, pasiva, respondiendo a convocatorias e invitaciones para la presentación de propuestas en licitaciones públicas o para clientes privados, la iniciativa para crear o inducir nuevos negocios significa un cambio radical en las estrategias de la empresa.

Es recomendable, dice la Fepac, que la consultora forme inicialmente un grupo especializado en la identificación y promoción de negocios, que actúe in-

dependientemente de las actividades de rutina que continúan en la empresa.

A ese grupo promotor de negocios incumbe la permanente prospección de demandas públicas (anuncios de concesiones en fase de preparación, o de políticas y programas de estímulo a determinados sectores –por ejemplo: turismo, agro industria, viviendas populares, exportación– estudios de mercado publicados, y otros) y demandas detectadas (demandas de carencias de servicios públicos, inversiones comerciales, eventual promoción de estudio de mercado, etc.).

Una vez detectada la oportunidad del negocio, prosiguen consultas y contactos comerciales con posibles socios para la formación de un grupo empresarial para disputar la concesión, con o sin la participación de la empresa consultora en el consorcio que se constituirá eventualmente para el montaje del negocio identificado, con base en un estudio preliminar de viabilidad realizado por la consultora o, actuando todavía en esta etapa, para clientes potenciales a los que la consultora ofrecerá soluciones posibles para un problema que detectó.

ASOCIACIONES PARA TRABAJOS DE MAYOR ENVERGADURA

Las alianzas entre empresas consultoras, tengan la misma especialidad o no, sin que sea necesaria una fusión o incorporación, se caracterizaron históricamente por la formación de consorcios circunstanciales y transitorios. Son y siguen siendo adecuadas para trabajos en el exterior y operaciones de mayor envergadura. Pero podrían considerarse alianzas de mayor plazo como

una solución viable para que las empresas consultoras puedan seguir participando de los negocios globalizados, concurrendo de “igual a igual” con empresas extranjeras que, muchas veces, también son consorcios.

El requisito principal para que ocurran alianzas entre consultoras es lograr sinergia y producir más beneficios que desventajas para todos los involucrados. Esta nueva organización formada por la alianza tendrá, en conjunto, una importancia mayor que cada uno de los asociados, por medio del aumento del número de colaboradores, aumento del patrimonio y un mayor volumen de la facturación.

Con respecto a la capacitación técnica, la consecuencia es el enriquecimiento del curriculum, aumento y diversificación de la calificación técnica. De cierta manera, la consecuencia del aumento de tamaño es el aumento de capacidad económico-financiera por la reducción de costos, ampliación de la capacidad para el otorgamiento de garantías, mejor relación con instituciones financieras y una posible compensación en los resultados contables. Si se logra todo lo descrito y, además, se respetan la relación mutua y las estrategias y objetivos de los asociados, se tendrá estabilidad institucional y el consorcio alcanzará una larga duración, señala el estudio.

ASOCIACIONES INTERSECTORIALES

El cliente privado no acostumbra contratar estudios y diseños para después contratar la ejecución con otra empresa; prefiere comprar proyectos completos. Quiere ver su inversión lista, funcionando y produciendo con operadores capacitados que garanticen su mantenimiento. Los contratos del tipo “llave en mano” se hacen cada vez más comunes, como también los inversionistas que buscan “socios” en vez de contratistas.

Surgen, en esos casos, las oportunidades para asociaciones entre empresas consultoras y entre estas y empresas de otros sectores: constructoras, montadoras, abastecedoras de equipos, y entidades financieras o integradoras de capital que, al ser asociadas en el negocio, son capaces de llevar a cabo y asumir los riesgos de la empresa. **G**

Seminario internacional

Los temas tratados en este artículo, así como otros como los sistemas de calidad en consultorías, los sistemas de gestión de calidad, las normas ISO, la competitividad, la relación entre los tratados de libre comercio y la consultoría, fueron abordados en el seminario internacional que se llevó a cabo en Quito. En él participaron como panelistas, Jorge Díaz Padilla (México); Otoniel Fernández (Colombia); Pedro Gómez (España); Galo Montaña, Alberto Rigaíl, Eduardo Torres, Ramiro Gallegos (Ecuador); Fernando Navia (INCAE); Rodrigo Muñoz (Chile); José Speziale (Argentina). Al seminario asistieron consultores individuales y representantes de firmas consultoras, pero también representantes del sector público y de contratistas privados.