

EL PAÍS

www.elpais.com

EL PERIÓDICO GLOBAL EN ESPAÑOL

DOMINGO 17 DE ABRIL DE 2011 | Año XXXVI | Número 12.352 | EDICIÓN MADRID | Precio: 2,50 euros (con DVD, 3,00 euros)

Extra Consultoras

EL PAÍS | DOMINGO 17 DE ABRIL DE 2011 | NÚMERO 1.328

COLIN ANDERSON





Precio o calidad,
esa es la cuestión

La amenaza del 'low cost'

Las consultoras apuestan por la innovación y la competitividad para salvar la crisis

PEDRO A. MUÑOZ

Aunque el mercado de consultoría español atraviesa por un momento difícil, lo cierto es que continúa siendo uno de los sectores que más empleo cualificado sigue creando. Entre sus filas, el número de titulados universitarios alcanza el 77%, lo que significa que tres de cada cuatro profesionales de este sector cuentan con formación universitaria.

Según las últimas cifras disponibles de la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC), durante 2009 las empresas del sector ocuparon a 113.200 empleados, con una generación neta de trabajo de 34.840 puestos entre 2004 y 2009, lo que significó una media de crecimiento del 7,6% en esos cinco años. Una magnífica materia prima para impulsar el desarrollo, la innovación y la competitividad en España.

"Podríamos decir que este es uno de los mercados más competitivos y eficientes. Tenemos tamaño, capacidad, eficiencia y es-

pecialización, factores que las empresas que nos demandan servicios conocen y hacen extensivo cada vez a mayor número de organizaciones", señalan en la consultora Deloitte.

"Sin embargo, no hay que olvidar que, tras haber vivido un periodo de casi cinco años de fuerte expansión con crecimientos por encima del 10% anual, a partir de 2009 la consultoría está inmersa en una profunda transformación", recuerda Jesús Garre, consejero delegado de Capgemini España. "En estos últimos años", subraya, "hemos visto cómo el mercado se reducía entre un 7% y un 10% como resultado de una menor actividad, pero sobre todo de una significativa reducción de tarifas, ya que eran de por sí bastante más bajas que las del resto de los países europeos de nuestro entorno".

Esta situación fue claramente expuesta y analizada en el transcurso de la IV Noche de la Consultoría, el pasado 18 de febrero, por Enrique Arias, presidente de la AEC. En ella, el direc-

tivo criticó algunas acciones que se están llevando a cabo en esta área de negocio y la necesidad de que sean erradicadas. Acciones como la "subasta sistemática", el ajuste a la baja e indiscriminado de tarifas por parte de la demanda, las bajas temerarias por parte de la oferta y la "no valoración de un producto" que, según consideró, "necesita tiempo, recursos adecuados y, en consecuencia, precio justo". Y en referencia a esta situación destacó especialmente la "relación entre las empresas consultoras y la Administración pública".

En este caso específico, los consultores recuerdan que los concursos que las Administraciones públicas convocan para comprar proyectos tecnológicos dan más del 50% del peso de la decisión al precio y menos del 50% a la calidad, experiencia y profesionalidad. El tema preocupa por lo que pueda tener de pérdida de calidad, ya que, "pese al delicado momento económico que se vive", subraya un documento de Deloitte, "el sector público adop-

tará en los próximos años muchas iniciativas para reducir el déficit fiscal y el gasto público".

Por su parte, Ricardo Penalba, del consejo de administración de Everis, destaca que "también algunas grandes empresas españolas compran este tipo de proyectos en subastas *online* a la baja en el precio, cosa que no ocurre en ningún país desarrollado de nuestro entorno, y que flaco favor le hacen a sus propios usuarios. Estas prácticas nos producen tremenda frustración y socavan nuestro espíritu de superación. Deberían dar más voz a los usuarios finales de los proyectos, que son, al fin y al cabo, los que van a sufrir las malas compras, y dentro de la transparencia en la contratación establecer los mecanismos internos que incentiven a mejorar a nuestras empresas".

Las fuentes consultadas coinciden en que si a la hora de contratar se impone el factor precio sobre la calidad, los resultados serán casi siempre deficientes, ya que se aceptará una oferta para hacer lo que sea, al precio que

sea y a cambio de resultados inciertos y sin ningún compromiso. No solo se trata de la mediocre prestación que recibe el cliente de muchas compañías e independientes que le ofrecen determinados servicios para los que realmente no están capacitados, insisten. Es que se va al bajo coste sin ver la diferencia entre precio y calidad, con lo que a corto y medio plazo significará para su compañía.

"Las tarifas son indiscutiblemente un problema estructural en España, ya que están forzando un problema de *comoditización* de nuestra actividad y creando un problema de sostenibilidad a medio plazo", señala Jesús Garre, insistiendo en que "prueba de ello es que cada vez nos es más complicado atraer y mantener el talento que buscamos. Es necesario abrir una seria y profunda reflexión con nuestros clientes para poner de nuevo en valor la actividad que desarrollamos y revertir este proceso".

No entrar en una dinámica de

precios a la baja, e incluso de *dumping*, sería la postura ideal para evitar reducir la capacidad de retener a los mejores profesionales y, obviamente, retribuirlos adecuadamente. Un tema preocupante, ya que en estos últimos años las empresas consultoras han perdido un poco de atractivo para las gentes con talento. Algo chocante, ya que tradicionalmente estas empresas se han caracterizado por la entrega y compromiso con sus proyectos, lo que históricamente ha estado compensado con buenas remuneraciones económicas y unas magníficas perspectivas de promoción y de carrera de futuro.

"Todo esto es lo que ha variado tremendamente durante la última década, ya que si bien el *boom* del mercado hizo que atrájeramos al talento, también nos obligó a atraer volumen. Las empresas no hemos sido capaces de distinguir y decirle al cliente: 'Esto es talento y esto es apoyo técnico'. El cliente, por su parte, lo ha metido todo en un paquete y a partir de ahí plantea las remuneraciones. Como si todo fuese una *commodity*. Un círculo vicioso que como asociación tenemos que romper obligadamente.

Necesitamos recuperar el atractivo de este mercado, ya que no podemos seguir trabajando sin el reconocimiento que le corresponde", comenta el presidente de la AEC,

Pero esto no significa que haya disminuido el trabajo, ya que los datos indican que cada vez habrá más y se necesitará más gente. Mientras tanto, el dinamismo sectorial hace que surjan y se consoliden pequeñas consultoras o profesionales independientes, muchas con gran experiencia y especialización, por lo que aportan mucho valor. Detrás de estas suele haber un tipo de profesional independiente que coge los proyectos que le interesan y que encajan con su propio estilo de trabajo.

"Son organizaciones de nicho especializadas en entornos muy concretos. Esto puede limitar su capacidad para atender algunos requerimientos y para ofrecer las soluciones tecnológicas que pymes y grandes corporaciones demandan actualmente. La oferta que algunas de estas consultoras desarrolla es indudablemente interesante, permitiendo establecer alianzas estratégicas tanto con fabricantes líderes como con empresas consultoras especializadas en soluciones innovadoras que aporten valor al negocio", indica Miguel Castro Álvarez, director general del Grupo Gesfor.

Para Rafael Muñiz, director de RMG Consultores, las pequeñas empresas de consultoría están viviendo tiempos interesantes, ya que en momentos de cri-

sis las pymes están necesitando un asesoramiento innovador a su gestión, una vez que el empresario ha comprobado que no se trata de un gasto, sino una inversión. Dentro del nuevo modelo económico, se ha dado cuenta de que necesita contar con la

El 77% de los empleados en el sector son titulados universitarios

A pesar de la crisis, cada vez habrá más trabajo y se necesita más gente

Lo que el mercado solicita actualmente son especialistas y no generalistas

ayuda y colaboración de una consultora externa que le permita dinamizar y aportar conocimientos y experiencias para dar con las soluciones que la empresa requiere. Unos de los principales y más demandados servi-

cios son las auditorías de *marketing* y ventas, gracias a las cuales las pymes pueden ver sus áreas de mejora y alcanzar la necesaria competitividad.

Este es un panorama que hace ya tiempo que IBM viene planteando. No solo prevé una cierta polarización en este segmento, sino que vaticina que en el futuro convivirán dos tipos de compañías: las grandes consultoras de capacidad global y, en el otro extremo, los especialistas de nicho.

Mientras tanto, y dada la actual coyuntura, en este dinámico mercado inmerso en cambios y transformaciones, cuyo elemento crítico son las personas y sus conocimientos, son lógicas las nuevas exigencias y perfiles para los nuevos profesionales que desean ingresar en este mercado.

"En la década de los noventa era fundamental que el consultor fuera un experto en un sector concreto de la actividad económica, con capacidad de liderazgo en equipos locales. En esta última década el perfil del consultor ha variado y ahora el mercado exige que estos profesionales no solo dispongan de conocimiento sectorial, sino también tecnológico, y que tengan capacidad para liderar equipos multidisciplinares dispersos en diferentes países", comentó a EL PAÍS David Soto, socio director de IBM Global Business Services.

Ahora bien, resulta evidente que si los tiempos están cambiando, los consultores están obligados a tener más habilidades que antes, aunque lo que no ha cambiado es el activo básico de las consultoras, que siguen siendo las personas, su conocimiento y su talento. Pero no hay que olvidar que estamos en una época de transición. Lo que el mercado necesita actualmente son especialistas y no generalistas. Siendo los perfiles más demandados consultores con experiencias sólidas y especializados en algún área concreta, como investigación de mercados, transformación de procesos y mejoras operativas. Lo que sí es innegable es que la consultoría continuará demandando talento —de hecho, hay más ofertas de personas que lo que era normal—, pero las exigencias han variado durante la última década.

¿Futuro sectorial? Además de los mercados exteriores, las fusiones que el mercado español está viviendo traerán muchísimo trabajo de reorganización de procesos, reorganización de oficinas, reorganización de estructuras, integración de los sistemas informáticos, ideas nuevas para reflatar esa nueva entidad que nace, y eso debe de ser un trabajo de mucha calidad. Menos clientes, más concentrados, pero trabajo de más calidad y de más volumen. ■