

A satellite-style map of Latin America, showing the continent in shades of green and brown, surrounded by deep blue ocean waters. The map is oriented vertically, with the top of the continent at the top of the frame.

Mercado de consultoría en Latam



El mercado de consultoría en Latam

Sergio Slipczuk

La consultoría organizacional es una rama crítica del mercado de servicios, no tanto por su volumen de facturación en el PIB como por su rol estratégico en la transferencia de nuevas tecnologías de información, producción y gestión para asegurar la productividad de los países.

El mercado de la oferta

Latinoamérica es lo que podría llamarse un mercado inmaduro en las interacciones entre clientes y proveedores de ese tipo de servicios.

Las pequeñas consultoras y los consultores independientes se ven sometidos a una dinámica perversa por diseconomía de escala que los obliga a zambullirse en los proyectos abandonando al mercado, para reencontrarse con un mercado eriazo cuando terminan sus proyectos porque no pudieron sembrar a tiempo a fin de cosechar nuevos negocios.

La rápida obsolescencia de las tecnologías, la inestabilidad de las organizaciones, la inadecuación académica a los requerimientos de los negocios y la falta de políticas públicas de actualización profesional de alto nivel, transforman a los pergaminos teóricos o empíricos de los consultores en letra velozmente efímera.

La salida de muchos profesionales del mercado laboral luego de los 50 años encuentra en la consultoría un puerto frecuente, aunque el amarre a esa actividad en Latinoamérica suele resultar más inestable de lo esperado por los nuevos desocupados, que luego de algunos años y varios fracasos terminan reorientándose hacia otras actividades pero habiendo perdido el capital disponible al momento de la salida laboral.

Estos pasajes fugaces por la consultoría complican el mercado de la oferta con promesas “easy & fast”, valores bajo la línea de flotación de la rentabilidad y condiciones aberrantes como consultores transformados en evaluadores encubiertos o personas que utilizan esa posición profesional para convertirse en confidentes cortesanos.

En el mundo desarrollado existen políticas públicas e iniciativas privadas para estimular la formación y actualización de consultores con un fuerte sesgo de prácticas subsidiadas y supervisadas, entendiendo que los procesos de transferencia de know how son una pieza clave para consolidar el sistema productivo en general.

Si la dinámica del ciclo de negocios en la pequeña consultoría es incierta a la gran consultoría no le va mucho mejor.

El ciclo de negocios de la gran consultoría se organiza a través de un **think tank** central para desarrollar modelos innovadores que luego son replicados por sus sucursales en todo el mundo “customizando” cada replicación a la cultura local.

Dos situaciones comenzaron a torpedear este modelo en el siglo XXI.

La primera fue el descrédito de las consultoras surgido a partir de múltiples casos, aunque vale mencionar uno global y uno regional:

Uno de los casos globales fue Enron, donde la famosa consultora **Arthur Andersen** debió desaparecer del mercado por su posible complicidad en la quiebra fraudulenta más importante de los Estados Unidos hasta comienzos del siglo XXI.

Uno de los casos regionales fue [La Polar](#) en Chile, donde dos de las consultoras más prestigiosas del mercado quedaron enredadas en el fraude financiero masivo de los máximos ejecutivos de esa cadena de grandes tiendas, cuyo gerente general había sido galardonado como “Empresario del año” poco antes de descubrirse el fraude.

La segunda situación que complicó a las grandes consultoras fue que el ciclo de las innovaciones que se proyectaba de Norte a Sur durante una década comenzó a reducirse: Ninguna innovación podía mantenerse vigente durante una década para reinstalarla en las periferias a fin de rentabilizar los costos de I+D.

Los últimos veinte años encontraron a todas las grandes consultoras involucradas en profundas reestructuraciones, cambios operacionales y estratégicos que hasta hoy no se detienen.

El mercado de la demanda

El mercado de la demanda de consultoría ha sido sacudido por un “enjambre sísmico” de transformaciones.

La más profunda y menos percibida en Latinoamérica es lo que en el Foro Económico Mundial 2021 han llamado “el gran reseteo”, una revisión profunda del “capitalismo de los accionistas” hacia el “capitalismo de los stakeholders” bajo las urgencias de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para contener el [cambio climático](#) al que Bill Gates le ha asignado mayor potencial destructivo que el de las pandemias.

La transformación digital combinada con la pandemia del Covid_19 ha provocado cambios urgentes en muchas prácticas y hábitos relacionados al consumo, la política, la producción y los servicios, instalando de facto procesos virtuales largamente resistidos por los ejecutivos.

Las empresas multinacionales ubicadas en Latinoamérica mantienen los lineamientos de sus casas matrices donde se concentran las decisiones referidas a consultoría que usualmente siguen una lógica global.

En las empresas nacionales de la región, sus integrantes suelen mostrar alta dispersión en relación con el know how, siguiendo la tendencia tan latina de gestionar según los estilos personales antes que ajustándose a buenas prácticas, métodos o políticas corporativas.

La cultura incipiente de contratación de consultoría provoca varios fenómenos paradójales al Sur del Río Bravo.

En lugar de considerar al consultor como un experto convocado para proponer opciones de solución a fin de resolver un problema, muchos contratantes tienden a percibir al consultor como un empleado externo al que se le indica lo que debe hacer, cómo debe hacerlo y cuál resultado debe asegurar, con independencia de la opinión del consultor.

Otra práctica paradójica frecuente en la contratación de consultoría es trasladar al servicio externo los riesgos de una situación que no se logra atender internamente. Por ejemplo, se contrata un servicio bajo condiciones de tiempos insuficientes, calidad insostenible y precios de rentabilidad negativa.

Las asimetrías de poder de decisión entre un cliente poderoso y un proveedor endeble hacen posible este tipo de transacciones, que tarde o temprano explotan cargando al proveedor con las culpas del desastre.

Un tercer tipo de práctica paradójica es contratar capacitación de baja o alta calidad allí donde lo pertinente es introducir consultoría.

Muchos comportamientos laborales específicos no dependen tanto del acceso a información (Google y YouTube son generosos), como de crear las condiciones internas para que esos conocimientos se transfieran efectivamente surfando las situaciones reales de trabajo que impiden transformar el conocimiento en productividad y rentabilidad.

La incertidumbre en la contratación de consultoría se aterriza usualmente en Latinoamérica buscando contratar a personas conocidas, amigos, parientes o socios encubiertos.

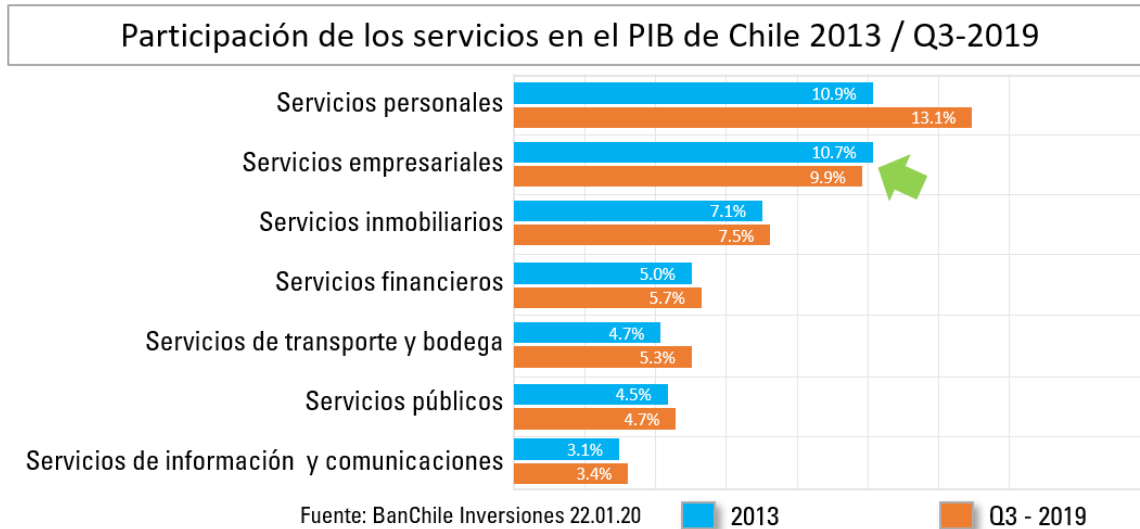
Cuando no existe suficiente dominio técnico para evaluar a un consultor se suelen buscar criterios de confianza como la relación de amistad, los datos de buenos modales o la pertenencia al mismo cluster educativo, religioso o racial.

Obviamente esos criterios facilitan el tráfico de influencias y no garantizan resultados en términos de mejoras medibles y retorno efectivo de la inversión en consultoría.

En toda Latinoamérica alguna parte de los servicios de consultoría ha sido invadida por malas prácticas como la facturación de informes producidos con la tecnología “copy & paste” para financiamiento irregular de la política, licitaciones amañadas, sobresueldos irregulares y favores subterráneos a los amigos en desmedro de los intereses transparentes de los desconocidos.

El descrédito de la actividad de consultoría se ha intentado compensar en algunas empresas de la región buscando sumar competencias técnicas específicas al personal interno para implementar métodos y estándares como por ejemplo Agile, SCRUM, ITIL, HACCP, a fin de evitar la contratación de consultores.

En Chile, por ejemplo, en los últimos años los servicios empresariales muestran el único indicador que retrocedió sobre el resto de los servicios que aumentaron su participación en el PIB.



La estrategia de alejar a los consultores y crear expertos internos considera el valor del know how pero desvaloriza la importancia del proceso cultural de instalación de ese know how.

De todos modos no es posible afirmar si las tendencias en uno u otro sentido en la gestión de consultoría externa resultan eficientes y bajo cuáles condiciones porque sencillamente no hay datos.

Las estadísticas en Latinoamérica son asumidas como una plataforma política y por lo tanto los investigadores no cuentan con información exhaustiva, confiable y actualizada para hacer estudios. Tampoco los datos de los países desarrollados ayudan porque el abismo cultural no permite comparar escenarios.

Si en todas las economías competitivas los servicios de consultoría operan como una bisagra entre la producción y el acceso a know how actualizado, cabe preguntarse sobre los motivos que llevan a que en Latinoamérica esa intermediación haya sido tan bastardeada.

La primera conclusión podría ser que si la productividad entendida en sentido amplio (PTF) no es considerada un dato relevante del desempeño organizacional, debe ser porque existen otros factores que aseguran la rentabilidad aunque no estén explícitamente declarados.

Un buen tema para otra investigación. ©