



FIRMAS ESTRATÉGICAS Las consultoras de máximo nivel 'se cuelan' en los despachos de los consejeros delegados y reorientan el rumbo de las compañías.

El experto que guía al jefe de la empresa

G. Escribano. Madrid

La consultoría estratégica es un mundo aparte en el universo de las firmas de servicios profesionales. Los expertos que se dedican a esta vertiente del negocio son los más especializados y sus honorarios los más jugosos. Incluso dentro del sector se les mira de reojo.

Los estrategas forman esos equipos de profesionales trajeados que se cuelan en el despacho del consejero delegado de una empresa y, cuando salen, el rumbo del negocio ha cambiado por completo.

Se encargan de acompañar a una empresa en la elaboración de un plan estratégico en toda su extensión, aunque también actúan en otros aspectos del día a día. Estos consultores son especialistas en dirección y gestión, y sirven de guía espiritual a los equipos directivos de instituciones, sean privadas o públicas, que desean actualizar, cambiar o evolucionar el concepto organizativo que tienen implantado.

Las consultoras estratégicas también pueden orientar para que la dirección tome decisiones efectivas de cara a conseguir sus objetivos empresariales, reduciendo al mínimo la posibilidad de error y maximizando el éxito.

Dicen los expertos que los empresarios y sus directivos son los que mejor conocen los sectores de actividad y las particularidades de su empresa y son ellos los que están en condiciones de hacer el análisis y de proponer las soluciones más eficaces. El papel del consultor estratégico es dar el apoyo metodológico.

¿Cómo trabajan los estrategas? Estudian cada uno de los procesos, divisiones, funciones o departamentos de una empresa y atacan los problemas de raíz. Sin embargo, no se quedan en la compañía como una

LOS HITOS

1987 Integración de PMI y KMG, conformándose KPMG.

1988 Ernst & Whinney se une a Arthur Young en la actual Ernst & Young.

1990 Deloitte Hans & Sell se fusionó con Touche Ross, creándose Deloitte & Touche.

1995 EDS compró AT Kearney. En 2006, esta última comenzó su camino en solitario.

1998 De la unión entre Coopers & Lybrand y PricewaterhouseCoopers surge PricewaterhouseCoopers (en la actualidad PwC).

2000 Capgemini se hizo con el área de consultoría de negocio de Ernst & Young.

2007 PwC adquirió la división de consultoría de negocio de BearingPoint en España.

2010 Deloitte superó por la mínima en ventas mundiales a PwC, al anotarse una facturación de 26.578 millones de dólares, un 0,1% más.

entidad aislada, sino que inspeccionan la organización en su sector o en el entorno regional y buscan soluciones proactivas.

¿Quién juega en la liga de los estrategas? Firms como McKinsey, The Boston Consulting Group (BCG), Bain & Company, AT Kearney, Booz o Roland Berger. Sin embargo, es difícil establecer quién lidera el mercado por facturación o volumen de negocio, debido a la tradicional opacidad de las compañías.

Al margen de esta guerra de transparencia, para poder hacer una radiografía del sector es necesario acudir al registro mercantil. McKinsey tiene 204 empleados en España, reúne a 23 socios y cerca de 150 consultores. La firma lleva treinta y tres años en el país y el último resultado accesible es de 2007, cuando tuvo unas pérdidas de 8,5 millones, aunque las ventas ascendieron a 70 millones de euros.

McKinsey se concentra en dar solución a las preocupaciones de los primeros espadas de una compañía: consejero delegado, presidente o director ejecutivo. Según el baremo elaborado por Vault, es la firma con más prestigio del mundo, aunque la tercera en el ranking de las 50 mejores consultoras. Fue fundada en Chicago (EEUU) por James McKinsey, el padre de la contabilidad directiva.

The Boston Consulting Group (BCG) es la segunda firma del ranking global de Vault y también la segunda en prestigio. Comenzó a trabajar en España en 1979, pero tardó nueve años en inaugurar su primera oficina en Madrid. Esta firma cuenta con unos 300 empleados en el país, de los que más de 180 son consultores especializados. BCG facturó 50,3 millones de euros en 2009 y obtuvo un beneficio neto de 3,5 millones.

BCG cuenta con 69 oficinas en to-

Negocios... en tierra hostil

■ El riesgo político preocupa a las empresas, sobre todo a aquellas que dependen de su negocio exterior para sobrevivir. Sin embargo, este quebradero de cabeza está alcanzando cotas insospechadas por las recientes revueltas en el Norte de África y otros países árabes. Las algazaras tienen un impacto directo en los negocios. Desde los daños físicos o en inmuebles, hasta el pillaje, la pérdida de clientes y contratos, impagos, expatriaciones... Algunas consultoras tienen divisiones especializadas en este tipo de peligros o están plenamente

dedicadas a ello. "Todo proceso de internacionalización debe conllevar la adopción de medidas de prevención y mitigación de conflictos como los que se registran en algunos países árabe-islámicos para garantizar todos sus activos (personal, infraestructuras, información o inversiones), desde el momento en que entran en el nuevo mercado", afirma Rodrigo Quintero, director ejecutivo de la oficina en Bahrén de K2 Global Consulting. ¿Qué hacer en una situación de emergencia? "Las empresas que tuvieran implantado un sistema de

gestión de crisis solo deberán activar los planes para la protección de su principal activo: el personal. Las que no dispongan del correspondiente Plan de Crisis es muy probable que puedan verse sobrepasadas por los acontecimientos, pudiendo poner en riesgo cualquiera de sus activos en el país y sus expectativas de futuro en el mismo", responde Quintero. ¿Es mejor aguantar la situación o replantear la inversión? Quintero recomienda cautela y un estudio en profundidad de la situación antes de hacer nada y precipitarse por la tensa

situación. "Los riesgos de índole socio política son inherentes a las inversiones en países emergentes, puesto que son economías que suelen estar sometidas a gran volatilidad e incertidumbre", afirma Santiago Herrero, director de Riesgo Político de Marsh. ¿Qué puede ocurrir en Túnez y Egipto? ¿Y en Libia? "Podría ocurrir que, por ejemplo, los nuevos gobiernos no respeten la legislación internacional aplicable o los acuerdos bilaterales, o que cambie la política de desarrollo económico potenciando otros sectores", añade Herrero.



do el mundo y más de 4.500 empleados. Bruce D. Henderson fundó la firma en 1963 en la ciudad estadounidense de Boston. Es responsable de introducir elementos de negocio como la curva de aprendizaje.

Otra de las compañías que juega en esta liga es AT Kearney, que cuenta con 130 empleados en España bajo la batuta de Eugenio Prieto, su presidente. Esta empresa facturó cerca de 20 millones de euros durante el año pasado según las estimaciones del sector, frente a los 12,9 millones de 2009. Durante ese ejercicio perdió 1,5 millones. En sus oficinas españolas tiene 68 empleados.

AT Kearney es la undécima firma del ranking de Vault por prestigio y la octava en el escalafón de negocio. La compañía predecesora se fundó en 1926 y Andrew Thomas Kearney se unió al negocio tres años después. Kearney fue un pionero del marketing que trabajó con visión integral.

Por otro lado, la firma de origen alemán Roland Berger obtuvo unas ventas de 35 millones de euros durante 2009 en su división ibérica. En España y Portugal cuenta con 80 especialistas entre los que hay 5 socios en cada país. Su sede principal está en Múnich y fue fundada en 1967 por el experto que le da nombre.

En la actualidad, esta firma cuenta con cerca de 40 oficinas en 27 países, y con un equipo de 180 socios y 2.000 consultores estratégicos que trabajan para más de 1.000 clientes

en todo el mundo.

A pesar de su alta especialización, estas firmas estratégicas están empujando a competir con otros miembros del club de la consultoría en los últimos años: las *Big Four*. Según algunos expertos, Deloitte, PwC, Ernst & Young y KPMG tienen cada vez más interés en los procesos de altos vuelos y se están reforzando en este tipo de servicios, aunque también apuntan que la distan-

Las firmas especializadas han empezado a competir con las 'big four', que cogen fuerza en este terreno

El ingreso en el mercado de nuevos jugadores 'low cost' podría depreciar los servicios actuales

cia todavía es grande. Sin embargo, algunas voces críticas aseguran que las grandes auditoras no deberían dar servicios de consultoría para evitar que se repitan los errores del pasado.

¿Qué pasará con el sector en los próximos años? Es posible que llegue la anunciada consolidación. Ya hubo un intento durante el año pasado que terminó en boda fallida. Deloitte tenía el anillo de compro-

miso para crear la segunda consultora del mundo y amenazar el liderazgo de McKinsey en el sector.

Roland Berger era la novia perfecta: fuerte en los mercados emergentes, rentable, con una facturación total de 616 millones y con previsiones de crecer un 10% en 2010. La consultora de origen alemán había sido cortejada también por KPMG y otras dos firmas americanas en los últimos 12 meses.

De haberse consumado la operación, entre ambas podrían haber alcanzado un volumen de negocio de 2.800 millones de dólares (2.073 millones de euros), sólo en asesoramiento empresarial.

En el mercado alemán, la nueva firma, que se hubiera llamado Roland Berger Deloitte Strategy Consultants, se habría transformado en la número uno del sector.

Sin embargo, la novia dijo que no. Los 170 socios de Roland Berger se reunieron con urgencia en Fráncfort durante un fin de semana y decidieron que había suficiente mercado para la firma y que preferían crecer por su cuenta. Después de este matrimonio fallido, los rumores siguen planeando sobre el sector, aunque no existe nada en firme.

De cualquier modo, los profesionales más optimistas aseguran que la demanda de servicios de firmas



estratégicas se mantendrá en los próximos años por su alta especialización y su público objetivo: los altos ejecutivos y los propietarios de empresas.

A pesar de esta confianza, otras fuentes están preocupadas por una posible depreciación de los servicios estratégicos con la entrada de nuevos jugadores en el mercado con un estilo *low cost*. En el contexto de recesión, algunas firmas están ofre-

Es difícil establecer quién domina el mercado debido a la tradicional opacidad en los resultados

Su metodología pasa por estudiar cada proceso, función y departamento de una compañía

ciendo tarifas más bajas y con servicios de menor calidad.

Otras consultoras complementan los trabajos habituales con sus clientes a través de una asesoría estratégica y con descuentos en las tasas que hacen que las firmas especializadas no sean puedan competir. La pregunta ahora es: ¿se entregarán las compañías al bajo coste o seguirán confiando en la calidad aunque suponga un esfuerzo económico extra?