





**LIBRO BLANCO DE
BUENAS PRÁCTICAS EN EL MERCADO
DE LA CONSULTORÍA**

LIBRO BLANCO DE BUENAS PRÁCTICAS EN EL MERCADO DE LA CONSULTORÍA

Autores: AEC
Asociación Española de Empresas de Consultoría

Edita:
© FUNDACIÓN CONFEMETAL
Príncipe de Vergara, 74 – 28006 Madrid
Tel.: 91 782 36 30. Fax: 91 563 17 41
editorial@fundacionconfemetal.es
www.fundacionconfemetal.com

ISBN-13: 978-84-96743-43-4

Depósito Legal: M-

Maquetación e Impresión:
GRAFICAS MARCAR, S.A.
Ulises, 95 - 28043 Madrid

Impreso en España –*Printed in Spain*

Queda prohibida toda reproducción total o parcial de la obra por cualquier medio o procedimiento sin autorización previa.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	11
CAPÍTULO 1	
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO 2	
MARCO ACTUAL DE RELACIONES DEL MERCADO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN. DIAGNÓSTICO	27
2.1. Ciclo de vida de la relación cliente-proveedor. Puntos de mejora	29
2.2. Preventa e identificación de necesidades	33
2.2.1. Descripción de la fase	34
2.2.2. Procesos y aspectos más reseñables	35
2.2.3. Problemas identificados	35
2.2.4. Gestión de la oferta y la demanda	36
2.2.5. Atención a proveedores	38
2.2.6. Gestión de la relación con clientes	41
2.3. Especificaciones	43
2.3.1. Descripción de la fase	43
2.3.2. Procesos y aspectos más reseñables	45
2.3.3. Problemas identificados	46
2.3.4. Definición de especificaciones	47
2.3.5. Enfoque de los servicios a prestar	49
2.3.6. Requisitos de calidad de los proyectos	50
2.3.7. Penalizaciones	55
2.3.8. Propiedad intelectual	56
2.4. Selección de proveedores	59
2.4.1. Descripción de la fase	59
2.4.2. Procesos y aspectos más reseñables	60
2.4.3. Problemas identificados	61
2.4.4. Valoración de ofertas	64
2.4.5. Gestión de las ofertas	67

2.5.	Negociación y contratación del servicio	68
2.5.1.	Descripción de la fase	68
2.5.2.	Procesos y aspectos más reseñables	69
2.5.3.	Problemas identificados	70
2.5.4.	Plazos administrativos	71
2.5.5.	Rigidez en los términos del contrato	72
2.5.6.	Principio de equidad	74
2.5.7.	Separación de aspectos técnicos y aspectos económicos	76
2.6.	Provisión del servicio	80
2.6.1.	Descripción de la fase	81
2.6.2.	Procesos y aspectos más reseñables	82
2.6.3.	Problemas identificados	83
2.6.4.	Configuración de servicios	83
2.6.5.	Dinámica de la provisión	85
2.6.6.	Calidad en la provisión del servicio	86
2.6.7.	El marco de referencia prescriptivo	87
2.7.	Continuidad o cierre	89
2.7.1.	Descripción de la fase	90
2.7.2.	Procesos y aspectos más reseñables	91
2.7.3.	Problemas identificados	92
2.7.4.	Cierre formal del proyecto y criterios de finalización	92
2.7.5.	Transición del servicio	94
2.7.6.	Condiciones de garantía	95
CAPÍTULO 3		
EXPERIENCIAS DE ÉXITO		97
3.1.	Introducción	99
3.2.	Buenas prácticas identificadas para los proveedores de consultoría	101
3.2.1.	Ciclo de vida de la relación: la visión de la oferta	102
3.2.2.	Buenas prácticas: proveedores de consultoría	104
3.2.3.	Pautas de actuación para la implantación de buenas prácticas	109
3.3.	Buenas prácticas identificadas en los clientes de consultoría	110
3.3.1.	Ciclo de vida de la relación: la visión de la demanda	111

3.3.2.	Buenas prácticas: clientes de servicios de consultoría	113
3.3.3.	Conclusiones	120

CAPÍTULO 4

QUÉ PIENSAN LOS DIFERENTES AGENTES SOBRE EL MODELO DE RELACIÓN ACTUAL

123

4.1.	Introducción	125
4.2.	Presentación de los datos de la encuesta	128
4.3.	La opinión de clientes y proveedores	128
4.3.1.	Fase de preventa e identificación de necesidades	129
4.3.2.	Fase de selección de proveedores	133
4.3.3.	Fase de negociación y contratación	137
4.3.4.	Fase de provisión del servicio	138
4.3.5.	Fase de continuidad o fin de la relación	141

CAPÍTULO 5

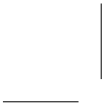
BUENAS PRÁCTICAS

143

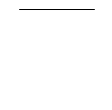
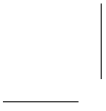
5.1.	Principios básicos del nuevo modelo de relación	145
5.2.	Preventa e identificación de necesidades	148
5.2.1.	Gestión de la oferta y la demanda	149
5.2.2.	Atención a proveedores	151
5.2.3.	Gestión de la relación con clientes	155
5.3.	Especificaciones	156
5.3.1.	Definición de especificaciones	157
5.3.2.	Enfoque de los servicios a prestar	161
5.3.3.	Requisitos de calidad de los proyectos	163
5.3.4.	Penalizaciones	167
5.3.5.	Propiedad intelectual	169
5.4.	Selección de proveedores	170
5.4.1.	Elección de proveedores	171
5.4.2.	Valoración de ofertas	175
5.4.3.	Gestión de las ofertas	179

5.5.	Negociación y contratación	181
5.5.1.	Plazos administrativos	181
5.5.2.	Rigidez en los términos del contrato	183
5.5.3.	Principio de equidad	185
5.5.4.	Separación de aspectos técnicos y económicos	188
5.6.	Provisión del servicio	190
5.6.1.	Configuración del servicio	191
5.6.2.	Buenas prácticas relacionadas con la dinámica de la provisión	192
5.6.3.	Buenas prácticas en calidad del servicio	194
5.6.4.	Buenas prácticas en el adopción de un marco de referencia	195
5.7.	Continuidad o cierre	197
5.7.1.	Cierre formal del proyecto y criterios de finalización	197
5.7.2.	Transición del servicio	199
5.7.3.	Condiciones de garantía	200
CAPÍTULO 6		
HACIA EL FUTURO		201
ANEXO 1.		
DETALLE DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA		207
1.	Datos sobre el entrevistado	209
1.1.	La opinión del cliente y proveedor	211
1.1.1.	Fase de preventa/identificación de necesidades	211
1.1.2.	Fase de selección de proveedores	216
1.1.3.	Fase de negociación y contratación	221
1.1.4.	Fase de provisión del servicio	222
1.1.5.	Fase de continuidad/fin de la relación	225
1.1.6.	Aspectos generales	228

ANEXO 2.	
FICHAS RESUMEN DEL ANÁLISIS DE PUNTO DE MEJORA	233
1. Fase de preventa e identificación de necesidades	235
2. Fase de especificaciones	238
3. Fase de selección de proveedores	243
4. Fase de negociación y contratación	246
5. Fase de provisión del servicio	250
6. Fase de continuidad/cierre	254
GLOSARIO	257



PRESENTACIÓN



El último informe de *La consultoría en España* presentado por la AEC refleja un balance positivo de lo que ha sido el sector en los últimos tres años, continuando la tendencia de crecimiento sostenido medio en torno al 10% anual en dicho período.

Detrás de estas cifras se detectan varias tendencias claras:

- El incremento progresivo del peso del sector de la consultoría en la economía española, no sólo por tamaño (1% del PIB), sino por capacidad de innovación y aportación de valor (responsable del 8% del crecimiento del resto del PIB).
- El papel del sector financiero y las Administraciones públicas como principales demandantes de servicios de consultoría, que justifica el 60% del crecimiento.
- El crecimiento sostenido y por encima de la media del total de servicios de la consultoría y del *outsourcing*, indicando la primera cifra una sana inversión en nuevos proyectos y la segunda una transformación del modelo de relación oferta-demanda.

Todo lo anterior, que en sí mismo apunta a la buena salud general del sector, no debe ocultar la existencia de ciertos desajustes en el mercado. El rápido crecimiento del sector en los últimos años, tanto en volumen de negocio como en el desarrollo de nuevas actividades enmarcadas bajo la etiqueta de “consultoría”, necesita de un período de madurez de la oferta y de la demanda que no ha sido resuelto satisfactoriamente en el mercado español.

La voluntad de corregir estos desajustes y, consecuentemente, mejorar las relaciones de mercado en su globalidad, entendidas desde la toma de contacto entre la oferta y la demanda hasta la finalización de un proyecto, es lo que ha movido a la AEC, cumpliendo uno de sus objetivos como asociación, y a las empresas que la integran a proponer al mercado un ejercicio conjunto de autocrítica honesta y sincera, y un propósito claro de mejora de aquellos aspectos en los que ambas partes estamos de acuerdo en que hay espacio para mejorar. El resultado de este ejercicio es el libro blanco que se presenta a continuación.

Un sector como el de la consultoría, con claras connotaciones de innovación y aportación de valor al resto de sectores de actividad económica con los que colabora, debe ser un referente también en la aplicación de buenas prácticas a sus relaciones comerciales, profesionales y de mercado. No parece coherente que lo que resulta tan común en nuestra actividad como consultores, como es la propuesta de buenas prácticas aplicadas a procesos de negocio, no lo pongamos en práctica en nuestro propio marco de relaciones comerciales, conscientes de los beneficios que aportan a ambos actores.

Todo mercado maduro, sea cual sea el sector de actividad al que represente, se asienta en la premisa de que las relaciones entre las partes deben basarse en el concepto “ganador-ganador”. Ésta es la base que fundamenta el libro que a continuación se presenta: el impulso de las relaciones diarias del mercado de la consultoría mediante la búsqueda de buenas prácticas que, aplicadas a las distintas fases de la relación comercial, supongan mejoras tanto para la oferta como para la demanda y contribuyan a dar un mayor nivel de madurez al mercado.

La búsqueda de calidad, la eficiencia en los costes, la mejora de la competitividad, la calidad en el servicio, la libertad y autonomía de proveedores y clientes y el beneficio de éstos, son los valores que nos han movido a elaborar este libro.

Obviamente, este espíritu de impulso del modelo de relaciones “ganador-ganador” no puede materializarse si no es contando con las aportaciones, opiniones y argumentos de ambas partes. En este sentido, el libro recoge la visión global del sector de la consultoría, tanto desde la demanda como desde la oferta, ambos a máximo nivel ejecutivo, y es la aportación de ambas partes la que confiere rigor y credibilidad a los planteamientos que en él se recogen.

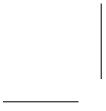
Quiero aprovechar esta presentación para invitar al lector a participar con su opinión en el entendido de que la reflexión compartida y el posible y deseable debate contribuirán sin duda a enriquecer el presente libro, bien para sucesivas ediciones o bien en el contexto del foro que la AEC sin duda creará para ello.

La AEC y las empresas que la componen, que suponen más del 80% del sector de la consultoría en España, nos comprometemos a hacer del presente libro un referente que, desde el libre ejercicio de la competencia y nuestra propia individualidad en la toma de decisiones, nos pueda ayudar a la hora de afrontar los retos de nuestro mercado. Esperamos que, como nos ha persuadido a nosotros, la objetividad de sus planteamientos, contenidos y propuestas convenza también al resto del sector, tanto a las empresas proveedoras, y en ellas se engloban grandes, pequeñas y medianas, socios, no socios de la AEC, como a los clientes de nuestros servicios, pequeños y grandes, públicos y privados. Estamos seguros de que lo que aquí se expone y propone son, sin duda alguna, buenas prácticas cuya aplicación ayudará a conseguir el objetivo de dar mayor solidez y estabilidad a un sector clave de la economía española.

Diego Pavía
Presidente de la AEC

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN



Cuando se utiliza la palabra “consultoría” es más que probable que quien la escucha o quien la pronuncia tengan in mente una actividad profesional en la que cada uno observe ciertas variantes, pero con un denominador común: la imagen de una actividad actual y moderna.

La realidad, desde un punto de vista histórico, es bien distinta. Ya en la Edad Media era de uso común el término “Consultor del Santo Oficio”, que según el diccionario de la Real Academia Española respondía a la siguiente descripción: *“Ministro de este Tribunal eclesiástico, que antiguamente asistía a las vistas y daba su parecer antes que el ordinario, y últimamente solo servía de suplente, en ausencias y enfermedades, a los abogados de los presos pobres”*.

Aunque esta descripción en nada se asemeja a lo que actualmente asociamos a la imagen del consultor, sí marca ya una referencia semántica cuando afirma que *“daba su parecer”*.

En plena Revolución industrial, a finales del siglo XIX, la creciente complejidad tecnológica, operativa y de gestión de las mayores organizaciones industriales resulta difícil de gestionar por los ejecutivos de entonces. Es cuando las organizaciones comienzan a plantearse la necesidad de apoyarse puntualmente en expertos externos que las asesoren en esta función.

En 1896, el doctor ingeniero químico Arthur Dehon Little, profesor del *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) crea la empresa del mismo nombre (Arthur D. Little) con el fin de prestar soporte técnico en ingeniería a la floreciente industria manufacturera, carente de recursos técnicos especializados, pero muy necesitada de su conocimiento. Esta empresa, considerada la pionera de la consultoría de gestión o *management consulting*, establece los principios embrionarios del concepto de consultoría que ha prevalecido hasta el momento actual, y que según varias definiciones se puede considerar como

“la actividad profesional relativa a los servicios especializados prestados a una compañía o institución para asesorarla y ayudarla en la mejora de su gestión, operaciones y/o resultados financieros”.

Desde la aparición de Arthur D. Little hasta nuestros días el mercado de la consultoría ha ido adaptándose a los nuevos escenarios socioeconómicos, evolucionando y desarrollando su mercado en diferentes líneas:

1. A través del desarrollo de nuevas líneas de servicio de asesoría especializada, como ha sido el caso de las firmas de consultoría estratégica y de nicho.
2. Mediante la incorporación de nuevos servicios al *portfolio* que ayudaran a los clientes no sólo en el asesoramiento y propuesta de buenas prácticas en materia de gestión, operaciones o finanzas, sino acompañándoles en la implantación y puesta en marcha de dichas propuestas. En definitiva, asumiendo un mayor papel en la evolución y mejora de los procesos de gestión y/u operativos de las compañías a las que asesoraban. En el momento actual se llega incluso al punto de gestionar ciertos procesos de negocio de principio a fin, desde su definición hasta su operación efectiva (externalización de procesos de negocios —BPO—).

A fecha de hoy, y partiendo del modelo evolutivo que ha asumido cada firma de consultoría entre los anteriormente descritos, podemos considerar que existen tres grandes tipos de empresas de consultoría. Posibles matices sobre estos tres tipos fundamentales podrían llevarnos a un sinnúmero de tipologías de consultoras, aunque no dejan de ser particularizaciones de las tres que se enumeran a continuación:

1. Empresas de carácter generalista, cuya actividad ha evolucionado en la línea no tanto de la especialización sino de la ampliación del espectro de sus servicios, inicialmente centrada en el *management consulting*, y cuya orientación al crecimiento por volumen les ha llevado a incorporar de manera progresiva una amplia gama de servicios adicionales: consultoría tecnológica, integración de sistemas de información, servicios de externalización total o parcial de la función de tecnología de la información (TI) e incluso, tal y como se mencionaba unas líneas atrás, de procesos de negocio completos.
2. Empresas especializadas en *management & strategy consulting*, no focalizadas en un mercado concreto, pero sí especializadas en consultoría estratégica y de gestión.
3. Por último, existen empresas tipo “boutique”, de consultoría especializada bien en un pequeño abanico de servicios aplicables a diferentes sectores de actividad o bien en determinados negocios o sectores de actividad.

Cualquier variante sobre los tres modelos descritos es aceptable; no se pretende dogmatizar con esta clasificación ni encasillar a las diferentes firmas del sector. Lo que sí es cierto es que cualquier firma de consultoría, sea cual sea su tipología, basa sus actuaciones en los dos ejes mencionados: líneas de servicio y sectores de actividad, siendo el nivel de especialización en unos u otros lo que la identifica, caracteriza y diferencia.

Durante las décadas de 1980 y 1990, la consultoría, entendida como el conjunto de actividades referidas en las líneas anteriores, experimentó un *boom*, tanto en términos económicos como en la percepción y el reconocimiento sociocultural de su actividad. En ese período, la consultoría se reconoce como la profesión de moda y su actividad se diversifica, especialmente desde las grandes firmas de auditoría, con profundos conocimientos de las interioridades de sus clientes, lo que reduce al mínimo la barrera de entrada al floreciente negocio de los servicios de consultoría.

La popularidad y el prestigio de la palabra “consultor” llevan incluso a que su uso se generalice en otros sectores de actividad tan dispares como el inmobiliario e incluso el médico, donde la denominación consultor se asocia unívocamente al concepto de asesor cualificado y especializado.

No es fácil identificar en qué momento se produce el cambio de tendencia en esta situación, y cuándo el tradicional modelo de confianza entre las firmas de consultoría y el ámbito de sus clientes empieza a presentar síntomas de cierto debilitamiento. Quizás fuese a comienzos de la década de 1990 cuando el proceso de globalización de la actividad macroeconómica mundial ya se reconocía como una realidad. En este contexto proliferaron empresas, algunas de las cuales al calor de la moda y cierto *glamour* de la consultoría, se colgaban la etiqueta de “consultoras” sin tener la capacitación necesaria, y que en ocasiones enmascaraban servicios de bajo valor, con el consiguiente deterioro en la calidad y el valor percibido por los servicios prestados y, consecuentemente, el desprestigio en la imagen de la consultoría. O quizás, especialmente en Europa, fueran los grandes procesos de adaptación a las necesidades derivadas de la llegada del año 2000 y del euro (sobre todo tecnológicas) los que contribuyeran a formar entre la demanda la percepción de que las empresas de consultoría comenzaban a ser un “mal necesario”. Es una realidad que estos macroproyectos supusieron un fuerte impulso económico a la actividad de consultoría, y no es menos cierto que los mismos aportaban escaso valor al negocio y poco contribuyeron al mensaje de “consultoría = aportación de valor, mejora y cambio”. A partir de ese momento, buena parte de los servicios denominados de consultoría empezaron a considerarse como *commodities*, especialmente en ciertas tipologías de servicio (los de mayores dimensiones y más intensivos en cuanto a recursos dedicados y facturación), y consecuentemente de menor valor.

Sea como fuere, lo cierto es que este proceso de desgaste de la percepción que de las empresas de consultoría tienen las organizaciones

tradicionalmente demandantes de sus servicios ha continuado en mayor o menor medida hasta hoy. De todos modos, la consultoría sigue siendo reconocida como un actor principal en el cambio y la innovación. Frente a esta percepción positiva de la actividad, en ocasiones es percibida como la constatación en papel de lo obvio, o como la gran generadora de modas con el único fin de ganar dinero, e incluso se le achaca la incapacidad de proponer estrategias o líneas de actuación viables y adaptadas a la realidad de las compañías.

Obviamente, existen buenos y malos consultores, compañías oportunistas y compañías serias y comprometidas con el desarrollo de sus profesionales y con los servicios que prestan a sus clientes. Pero, como en cualquier tipo de actividad, las pocas empresas que puedan actuar al margen de cualquier principio de honestidad, calidad, eficiencia, competencia leal, pueden llegar a contaminar a la globalidad del sector, y en cierto modo esto es lo que ha ocurrido en el sector de la consultoría en estos años.

Varias son las causas que han llevado a esta situación, y probablemente cada lector tenga in mente su propio diagnóstico. En línea con la visión global del mercado español que tratará de transmitir este libro, poniendo de manifiesto tanto la perspectiva del lado de la oferta como de la demanda, trataremos de exponer de manera resumida los principales indicadores de alarma:

- **Desde la perspectiva de la demanda:**

- Progresiva reducción de la calidad y el valor percibido de los grandes proyectos, en especial los de tecnologías de la información: TI ↔ *Commodity* ↔ Mal necesario.
- Falta de agilidad y flexibilidad en los planteamientos de los grandes proveedores: “café para todos”.
- Oferta centrada en “modas” más que en innovación real: *data warehousing*, gestión de la relación con el cliente (CRM), gestión de los procesos de negocio (BPM), externalización de procesos de negocios (BPO), planificación de recursos de la empresa (ERP)...
- Dificultad en la medida del retorno de inversión (ROI) de proyectos que requieren fuertes inversiones: CRM, ERP, etc.

- **Desde la perspectiva de la oferta:**

- Competencia feroz cada vez más centrada en tarifas, y no tanto en las propuestas de valor de los grandes proyectos.

- Complejidad administrativa en la contratación: fuerte incremento de los costes comerciales.
- Cambio sociocultural: el sector de la consultoría en general, y de la consultoría de TI en particular ya no está de moda, por lo que existe una fuerte rotación y dificultad en la captación de profesionales.
- Falta de transparencia en los procesos de selección de proveedores.
- Carencias en la gestión de requisitos de los grandes proyectos.
- Falta de rigor en el cumplimiento de plazos de facturación y pagos, de la que se deducen costes financieros no compensados.

Estos indicadores, unidos al fuerte crecimiento que ha mostrado el sector, tanto en volumen como en diversificación de actividades y servicios, han provocado ciertos desajustes que el libro que aquí se presenta pretende corregir o, cuando menos, minimizar.

El mercado español de la consultoría es aún un mercado inmaduro, y en el que estamos uno o dos pasos por detrás de países de nuestro entorno (Holanda, Alemania, Reino Unido y, sobre todo, Estados Unidos), donde la consultoría es un mercado reconocido, consolidado y maduro desde hace ya varias décadas. Esta realidad, que se pone de manifiesto tanto en el comportamiento de la oferta como de la demanda, es susceptible de superarse tomando como referencia y aplicando buenas prácticas y lecciones aprendidas en los países antes mencionados.

De esto último trata el presente libro, de cómo evolucionar desde el marco de mercado actual, en el que sus carencias y desajustes llevan en demasiadas ocasiones a un modelo de relación perdedor-perdedor, hacia un mercado más maduro, en el que se generalice un marco de relaciones ganador-ganador entre la oferta y la demanda.

La AEC tiene como uno de sus fines estatutarios “estudiar, fomentar y realizar todo aquello que, tanto en sus aspectos materiales como morales, puede ser profesionalmente útil a sus miembros y a la economía y la sociedad española” (artículo 7.5). Por tanto, no se trata de buscar un beneficio exclusivo para sus asociados, ni tan siquiera exclusivamente para las empresas consultoras, sino para todo el mercado de la consultoría en general.

El objetivo de esta obra es, pues, contribuir a acelerar el proceso de madurez del mercado de la consultoría, con un enfoque global, en el que se involucra tanto al ámbito de la oferta como de la demanda, y en el que todos los planteamientos se hacen pensando en el sector de la

consultoría en su globalidad. Las reflexiones, mensajes, propuestas y pautas de actuación que expone este libro son susceptibles de aplicarse a cualquier ámbito del sector: empresas grandes y pequeñas, proveedores de servicios de consultoría de cualquier tamaño y tipología de actividad.

Es obvio que cada sector de actividad por la parte de la demanda tiene su propia casuística y especificidad; como ejemplo, son muchas las diferencias de comportamiento del sector público frente al privado. De la misma manera, la oferta de servicios de consultoría también es heterogénea, tanto por la tipología de los servicios que cada compañía ofrece como por su dimensión y volumen; pocos parecidos presentan los servicios de consultoría estratégica frente al *outsourcing*, cuando ambos son considerados parte del *portfolio* que actualmente integra el mercado de servicios de consultoría, y nada tiene que ver la forma de trabajar de un proveedor de gran dimensión con la de una consultora tipo “*boutique*” o de nicho, siendo ambos, perfiles de compañía igualmente útiles y necesarias para el mercado.

Para responder a este enfoque global del libro, se ha tratado de que los mensajes sean suficientemente generalistas como para dar respuesta a la globalidad del mercado, sin perder de vista la necesidad de “tener los pies en la tierra”, y que los contenidos de esta obra sean eminentemente prácticos y aplicables por el sector, adaptándolos en su caso al contexto particular de cada uno.

Para ello, se ha implicado desde el primer momento a la oferta y a la demanda en la aportación de su visión, ideas, identificación de aspectos susceptibles de mejora y propuestas de prácticas que se considere que pueden ayudar a mejorar dichos aspectos. Desde un primer momento se consideró clave la aportación de ambas partes para construir un libro realista y creíble, y en el que las prácticas y pautas de actuación recogidas respondan a la visión tanto de clientes como de proveedores.

La contribución de analistas independientes (IDC) que aportan su visión acerca de la situación del mercado español, en sí mismo y comparado con los países en los que el sector está más maduro, ha puesto la guinda a este trabajo.

Este libro blanco arranca con una reflexión acerca del actual marco de relaciones de mercado, en el que se dibujará un esquema de todos los procesos del ciclo de vida a los que responde cualquier relación cliente-proveedor, desde que se inicia un contacto hasta que

la relación finaliza. La representación del ciclo de vida de las relaciones de mercado constituye el esqueleto que vertebra todo el contenido de la obra.

A continuación, para cada una de las fases del ciclo de vida, se identifican y describen los aspectos susceptibles de mejora, justificando el impacto negativo que tienen tanto en la oferta como en la demanda. En general, la identificación de estos puntos de mejora viene precedida por la descripción de las prácticas habituales que provocan desajustes en cada fase del ciclo de vida, tanto en el proveedor como en el cliente.

A imagen y semejanza de un buen trabajo de consultoría, una obra de estas características aporta valor en la medida que sea capaz de identificar los problemas o puntos de mejora y, sobre todo, proponer soluciones a los mismos. Para ello, el libro propone una serie de actuaciones, a modo de buenas prácticas para cada uno de los puntos de mejora identificados y caracterizados. La identificación de estas buenas prácticas se ha llevado a cabo aplicando el criterio de las empresas del sector, analizando los modelos y casos de éxito de los países de nuestro entorno y por supuesto, y en esto conviene poner énfasis, teniendo presentes las opiniones y propuestas de los propios clientes.

Por ello, para realizar este trabajo se llevó a cabo una encuesta, tanto entre clientes como entre los propios proveedores, cuyos resultados cualitativos y cuantitativos se presentan en el capítulo 4 de este libro. Esta encuesta, unida a las entrevistas personales con grandes consumidores de servicios de consultoría, ha constituido sin lugar a dudas una aportación fundamental tanto para caracterizar la situación actual del mercado como para identificar los puntos de mejora y las pautas de actuación que pueden ayudar a corregirlos. Buena parte de los desajustes de mercado que ya se intuían al inicio del proceso de elaboración de la obra se han ratificado a la vista de los resultados de las encuestas, tal y como se verá en el capítulo correspondiente.

Conscientes de que un libro como el que aquí se presenta requiere de un señuelo que lo haga atractivo para el lector potencial, se ha hecho un esfuerzo especial en tratar de condensar su esencia en unas páginas que, a modo de fichas, resumen el contenido y los mensajes. Estas fichas, recogidas en el Anexo 2, presentan condensados los aspectos a mejorar en el ciclo de vida completo de relaciones de mercado. Para cada fase se ha elaborado una ficha por “punto de mejora”, en la que se sintetiza la descripción del mismo, el impacto que tiene la práctica habitual en la actualidad, la propuesta de buenas prácticas (entendidas

como recomendaciones fundamentadas en experiencias de éxito, y no como elementos normativos de obligado cumplimiento) y los beneficios esperables de aplicar dicha buena práctica tanto para clientes como para proveedores.

Conviene remarcar aquí que la aplicación de las buenas prácticas identificadas a lo largo del libro son de libre y voluntaria aceptación por parte del mercado. Como se ha dicho, son un reflejo de opiniones y reflexiones del propio mercado y de experiencias constatadas en otros mercados internacionales por lo que en modo alguno se deben asumir como verdades o principios incostestables.

Como complemento a lo anterior, el libro se ha visto enriquecido con la aportación de un analista independiente de mercado (IDC), cuyo conocimiento global e internacional del mercado de la consultoría, y en particular de casos de éxito en entornos de mercado maduros, ha contribuido a fortalecer y dar mayor credibilidad a los mensajes que transmite esta obra.

En definitiva, el libro que a continuación se presenta reflexiona acerca de los motivos que han llevado a la actual situación del mercado de la consultoría en España, que tanto clientes como empresas consultoras consideran mejorable. Pero sobre todo propone, desde la perspectiva de la demanda de servicios de consultoría (los clientes) y también desde la perspectiva de la oferta (las compañías de consultoría), buenas prácticas cuya aplicación puede ayudar a la mejora de las relaciones globales de este mercado. No se pretende dogmatizar ni imponer normas, directrices, procedimientos o formas de actuación, sino ilustrar y proponer, en función de la experiencia de clientes y proveedores, nuevos modelos de trabajo que hagan evolucionar y madurar un mercado en el que la realidad española muestra que hay camino por recorrer. Este camino tiene ya referentes y lecciones aprendidas en otros países que demuestran que es posible avanzar en el desarrollo de un marco de relaciones de mercado en el que las dos partes, la oferta y la demanda, salgan ganando. Pequeños ajustes en procesos clave de la relación cliente-proveedor generarán grandes beneficios al contexto general del mercado.

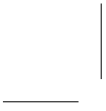
Señalar de nuevo, que las medidas propuestas han sido elaboradas pensando en todo tipo de consultoras, de distinto tamaño, tipología y sector de actividad y servicios. El firme propósito de la AEC es que se produzca una mejora global del mercado y que esa mejora se traslade tanto a las empresas proveedoras de servicios de consultoría (socios y no socios de la AEC) como a los clientes en su globalidad.

Confiamos en que el contenido del libro satisfaga estas expectativas y que, en cualquier caso, contribuya a abrir los ojos del lector respecto a la situación del mercado de la consultoría en España. Éste es nuestro objetivo, y serán los lectores y el tiempo los que juzguen en qué medida esta declaración de intenciones llega a buen puerto.



CAPÍTULO 2

MARCO ACTUAL DE RELACIONES DEL MERCADO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN. DIAGNÓSTICO



2.1. CICLO DE VIDA DE LA RELACIÓN CLIENTE-PROVEEDOR. PUNTOS DE MEJORA

Como se pone de manifiesto en la introducción del libro, son numerosas las señales que están alertando de la crisis que atraviesa actualmente el esquema de relación de mercado entre clientes y proveedores del sector de consultoría.

Crisis en el esquema de relación de mercado entre clientes y proveedores.

Parecen claros los síntomas que se vienen percibiendo y que ponen de manifiesto el desgaste de la relación: crecimiento del volumen de los proyectos sin aportación de valor disruptivo, pérdida de credibilidad del sector —fuerte rotación y dificultad en la captación de profesionales—, dificultad en el reconocimiento de tarifas en perfiles especializados, etc.

Con demasiada frecuencia, los clientes están transmitiendo mensajes relacionados con una pérdida de valor del sector: “propuestas sólo válidas sobre el papel”, inviábiles técnica, organizativa o económicamente; soluciones poco específicas (“preempaquetadas”), sin vinculación real con la problemática del cliente; o “falta de innovación”, *portfolio* generalista y sin diferenciación; todas las cuales vienen a corroborar la sensación de “desajuste” entre demanda y oferta.

Estos síntomas se están materializando en problemas tangibles que afectan tanto al negocio como a la operativa de trabajo de proveedores y clientes: importantes desviaciones económicas en los proyectos, incumplimiento de expectativas y compromisos, complejos procesos de negociación de contratos o valoración de ofertas, etc.

Sin embargo, estos problemas, aun siendo relevantes en sí mismos, no justificarían un deterioro tan acusado de la relación si no fuera por las reacciones y respuestas negativas que generan. A modo de ejemplo, se puede citar que el hecho de entrar en una guerra de tarifas conlleva, casi con total seguridad, una pérdida de calidad, hecho que genera la desconfianza de los clientes, derivando en una desalineación entre servicio y presupuesto que desemboca nuevamente en una guerra de tarifas. Todo ello supone entrar en un complejo círculo vicioso, que enquistas los problemas, deteriorando la relación.

Las medidas adoptadas unilateralmente están dañando gravemente la relación:

- Subastas.
- Centrales de compra.
- Diferenciación por precio, sin aportación de valor reconocida.
- ...

Adicionalmente, tanto proveedores como clientes han ido adoptando medidas unilaterales con el fin de minimizar el impacto de dichos problemas, que no sólo no han conseguido su objetivo sino que han generado un entorno de desconfianza e insatisfacción por ambas partes que está dañando gravemente la relación.

Queda patente que, en este momento, el sector de la consultoría se encuentra en un punto de inflexión. Las pautas y líneas maestras que se adopten en los próximos años serán determinantes en el papel que desempeñará el sector en el mercado.

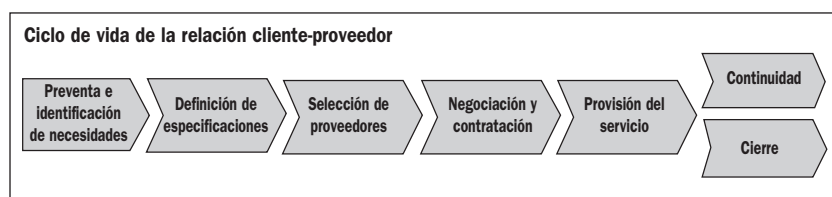
Si se continúa con la línea mantenida en los últimos años, con una visión de solución “cortoplacista” e inmersos en una competencia feroz, casi suicida, entre las empresas del sector, se podría poner en serio peligro no sólo su actividad, sino su subsistencia en el mercado.

Análisis de las causas y consecuencias que están provocando un desgaste de la relación, a través de una visión conjunta de proveedores y clientes.

Para reinvertir este proceso y reconducir la relación hacia un nuevo modelo que permita al sector alcanzar una fase de madurez y estabilidad, basado en el beneficio mutuo de ambas partes (cliente y proveedor), es necesario analizar tanto las causas que están provocando el desgaste de la relación como las medidas que es preciso adoptar para mejorarlo, con una “visión conjunta”. Esto es, se debe profundizar en aquellos problemas que afectan a la relación en su globalidad, y no centrarse en solucionar los problemas internos del cliente o del proveedor de forma independiente.

Por ello, el enfoque que plantea este libro para identificar los problemas que están provocando este deterioro progresivo de la relación y determinar sus causas parte del análisis del modelo o modelos de colaboración actual que se están siguiendo en los distintos procesos de la relación cliente-proveedor.

Con el fin de facilitar su estudio, estos procesos se han agrupado y clasificado en una serie de fases (con carácter secuencial), que responden a los distintos eslabones que configuran el ciclo de vida de la relación entre ambas partes.



Aunque a lo largo del capítulo se describen en detalle las distintas fases del ciclo de vida de la relación, a continuación se resume brevemente el objetivo que se persigue en cada una de ellas, con el fin de aclarar el contexto en el que se va a desarrollar el presente capítulo:

- **Preventa e identificación de necesidades**
Identificar oportunidades de mejora en una organización —estratégicas, operativas, organizativas o tecnológicas— y transformarlas en iniciativas o proyectos concretos que acometer para cubrirlas.
- **Especificaciones**
Describir o reflejar en uno o varios documentos las características y condiciones concretas que definen los trabajos a desarrollar (especificaciones técnicas, administrativas y económicas).
- **Selección de proveedores**
Determinar la oferta que mejor se adapta a las especificaciones del trabajo objeto de contrato, asegurando la capacidad y solvencia de la empresa adjudicataria.
- **Negociación y contratación**
Formalizar el marco de colaboración entre proveedor y cliente (compromisos de trabajo y asunción de las responsabilidades de cada una de las partes implicadas) a través de la firma de un contrato.
- **Provisión del servicio**
Desarrollar y entregar (o implantar) los elementos tangibles comprendidos en las especificaciones técnicas, cumpliendo con las expectativas del cliente y asegurando su satisfacción con el trabajo realizado.
- **Continuidad o cierre del proyecto**
Comprobar que se han cubierto las especificaciones formales y demás requisitos contractualmente convenidos y establecidos entre las partes implicadas. Aceptar la entrega y certificar el fin del proyecto.
Identificar nuevas oportunidades de negocio a raíz de la consecución del proyecto y dar continuidad a la relación a través de nuevos contratos.

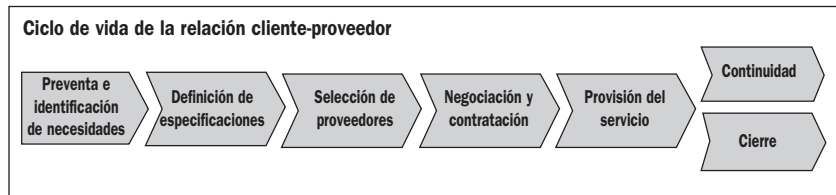
El ciclo de vida de la relación cliente-proveedor es el marco de referencia que servirá de base, a lo largo del libro, para realizar el análisis del estado del modelo de relación actual, determinar sus principales problemas, causas y consecuencias, y proponer las acciones de mejora que inviertan el proceso actual y lo reconduzcan hacia una relación simbiótica entre ambas partes.

Como se ha indicado, a lo largo de este capítulo se identifican, describen y analizan los aspectos críticos de los procesos que sustentan el modelo actual de relación. No sólo se analizan las causas que los

provocan, sino las consecuencias que de ellos se derivan, esto es, cómo están afectando determinadas “malas” prácticas a la relación en cada uno de los eslabones del ciclo de vida.

Parece lógico pensar que el desarrollo de dichos procesos varía de forma significativa según el perfil de las empresas (tanto cliente como proveedora) y de la tipología y dimensión de los proyectos que se han de acometer. Sin embargo, el estudio realizado se ha enfocado en aquellos problemas que se están manifestando de forma global y sistemática en el mercado actual.

A modo de resumen, y aunque posteriormente se describen de forma exhaustiva, a continuación se recogen gráficamente los principales aspectos críticos o puntos de mejora identificados en cada una de las fases del ciclo de vida:



Puntos de mejora					
	Definición de especificaciones				
Gestión de oferta y demanda	Enfoque de los servicios a prestar	Elección de proveedores potenciales	Plazos administrativos	Configuración de servicios	Condiciones de garantía
Atención a proveedores	Requisitos de calidad	Valoración de ofertas	Flexibilidad en los términos de contrato	Dinámica de la provisión	Traspaso del servicio
Gestión de clientes	Penalizaciones	Gestión de ofertas	Equidad jurídica	Calidad del servicio	Cierre formal del proyecto
	Propiedad intelectual		Separación de aspectos técn. y económicos	Marco de referencia prescriptivo	

El esquema que se ha establecido (desarrollado en los apartados que siguen a continuación) para realizar el diagnóstico del modelo de relación, en cada uno de los eslabones de su ciclo de vida, responde a la siguiente estructura:

- **Descripción de la fase.** Identificación y descripción de las principales acciones o procesos que se deben acometer en cada una de las fases.
- **Procesos y aspectos más reseñables.** Identificación de aquellos aspectos que pueden resultar potenciales generadores de conflictos en la relación.
- **Descripción de los problemas identificados.** Determinación de las principales causas que los provocan (“malas prácticas”), así como de su impacto en el deterioro de la relación.

Por último, es importante señalar que, aunque los puntos de mejora se analizan de forma más o menos independiente en la fase del ciclo de vida en la que se manifiestan con mayor claridad (tal y como muestra la figura anterior), no se trata de problemas aislados. Las carencias detectadas se van “arrastrando” a lo largo de la cadena de valor, hasta las fases de provisión y cierre, donde se presentan de forma tangible, y en algunos casos, irreversible.

2.2. PREVENTA E IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

Entramos a analizar la primera de las fases en el ciclo de vida de la relación cliente-proveedor. Se trata de la fase de preventa e identificación de necesidades.

Toda organización que tenga como objetivo mejorar su rendimiento, ser competitiva y generar valor a sus clientes tiene que adaptarse a un entorno cambiante y ha de saber aprovechar las ventajas que le ofrecen los distintos agentes de cambio, entre los cuales destaca el uso de las nuevas tecnologías. Debido a ello, siempre tendrá necesidades que deben ser cubiertas, por muchas razones:

- Para redefinir sus planteamientos estratégicos.
- Para mejorar el servicio ofertado a sus clientes.
- Para mejorar su eficiencia.
- Para adaptarse a los avances tecnológicos.

Las organizaciones deben adaptarse a un entorno que genera nuevas necesidades.

Una necesidad es una oportunidad de mejora.

Además es aconsejable mantener siempre una vigilancia continua sobre su rendimiento y sobre cómo mejorar. Es decir, una organización está obligada a identificar constantemente necesidades, oportunidades de mejora.

Cuando nos referimos a una necesidad, podemos estar hablando de:

- Analizar, definir e implantar una estrategia de acción en su organización o, en general, una serie de actuaciones dirigidas a mejorar el rendimiento de dicha organización.
- Diseñar, construir e implantar sistemas de información.
- Externalizar algún proceso o servicio, que puede ser realizado de forma similar o incluso mejor por parte de un tercero.

No todas las organizaciones cuentan con los recursos necesarios para identificar y cubrir dichas necesidades. O, en el caso de tenerlos, no pueden asumir la carga de trabajo adicional que supone asumir esa responsabilidad al 100%. Por este motivo, pueden acudir a profesionales cualificados con experiencia que puedan:

- Entender sus necesidades.
- Conocer el entorno competitivo del cliente.
- Hacer propios sus objetivos.
- Definir soluciones para satisfacer necesidades.
- Implantarlas.

Las empresas de consultoría juegan un papel importante en la identificación de necesidades y en las propuestas de soluciones a las mismas.

Entre estos profesionales cualificados se encuadran las empresas de consultoría, en especial cuando la necesidad en cuestión suponga la definición y puesta en marcha de un proyecto de consultoría, desarrollo de sistemas de información o de *outsourcing*.

Pero no siempre son las organizaciones las que acuden a las empresas de consultoría cuando tienen una oportunidad de mejora o una necesidad que cubrir.

En unas ocasiones, es el cliente el que da la alarma e identifica una necesidad. En otras, las empresas de consultoría son las que alertan a las organizaciones de esa necesidad que debería ser cubierta.

Es en este punto donde entran en acción los perfiles comerciales de las empresas de consultoría, apoyados por especialistas en áreas de negocio que puedan respaldar su labor comercial.

2.2.1. Descripción de la fase

Esta fase se identifican oportunidades de mejora en una organización, con el objeto de transformarlas en iniciativas o proyectos que acometer para cubrirlos.

Se trata de la fase de preventa, fase inicial del proceso de venta, proceso que finaliza con la contratación formal de los servicios ofertados por la empresa consultora.

Es una fase fundamental en el futuro devenir de la relación cliente-proveedor, y por supuesto en el éxito o fracaso de un proyecto o iniciativa empresarial.

Es en este momento cuando se sientan las bases de lo que será un proyecto más o menos complejo y, en definitiva, una realidad a corto, medio o largo plazo. Más adelante vendrán los análisis detallados, la definición de especificaciones, la selección definitiva del proveedor, la contratación de los servicios, la provisión de los mismos y el cierre o continuidad del proyecto. Pero en esta etapa es donde el cliente es consciente de que debe acometer un proyecto para cubrir una necesidad que redundará en una mejora del rendimiento de su organización.

A modo de resumen, podemos decir que la fase de preventa e identificación de necesidades consiste en identificar oportunidades de mejora en una organización con el objeto de transformarlas en iniciativas o proyectos concretos que acometer para cubrir las.

2.2.2. Procesos y aspectos más reseñables

Hay una serie de factores que deben tenerse en cuenta para entender la problemática de la fase de preventa e identificación de necesidades:

- La existencia de muchos proveedores (cada vez más): todos quieren participar y colaborar con el cliente aportando su experiencia y saber hacer.
- La escasez de tiempo por parte del cliente, pero también del proveedor.
- Los objetivos de venta fijados por los proveedores.
- Las relaciones interpersonales entre cliente y proveedor.
- La valoración que el cliente haga de esta fase de identificación de necesidades.
- El carácter emprendedor del cliente.
- Y, por encima de todo, el hecho de tratarse de una fase en la que tanto el cliente como el proveedor realizan una inversión de tiempo y esfuerzo que no siempre obtiene los frutos deseados.

En la fase de preventa e identificación de necesidades invierten tiempo y esfuerzo tanto los clientes como los proveedores.

2.2.3. Problemas identificados

Todos estos factores han sido analizados y desembocan en el establecimiento de tres grandes áreas o puntos de mejora:

- Gestión de la oferta y la demanda.
- Atención a proveedores.
- Gestión de la relación con clientes.

En ocasiones se generan necesidades al cliente que realmente no son tales.

En las siguientes páginas pasamos a describir la problemática identificada, a partir del análisis detallado de esos tres puntos de mejora.

2.2.4. Gestión de la oferta y la demanda

En nuestro estudio hemos identificado que, en ocasiones, los servicios ofertados por las empresas de consultoría no se encuentran alineados con las necesidades reales de los clientes. No se ofrece lo que realmente necesitan las organizaciones para mejorar su rendimiento.

Unas veces se debe a una definición ambigua de necesidades por parte del cliente, y otras a una interpretación incorrecta por parte de los consultores. En cualquier caso, parece claro que la presión a la que los proveedores se encuentran sometidos para cubrir sus objetivos de venta incide de forma negativa sobre la fase de identificación de necesidades.

Una incorrecta gestión de la oferta y la demanda tiene dos impactos importantes:

- Puesta en marcha de proyectos innecesarios o no prioritarios para el cliente, lo que provoca su frustración y la falta de confianza en el proveedor. De esta forma se reduce la probabilidad de que el cliente vea al proveedor como un futuro socio.
- Pérdida de rentabilidad de los proyectos debida a una inversión excesiva en la etapa de preventa.

Los problemas comienzan al definir las necesidades de forma ambigua, incompleta o errónea, bien por el cliente o bien por el proveedor de servicio de consultoría.

Los problemas comienzan al definir las necesidades de una organización de forma ambigua o incompleta. Como ya hemos comentado anteriormente, en esta fase el cliente tiene que identificar las necesidades que ha de cubrir para mejorar el rendimiento de su organización. Una vez se definen las necesidades a cubrir, se pone en marcha una maquinaria que es difícil de parar y que, caso de hacerlo, supone sin duda un coste que, en función del proyecto que deba acometerse para cubrir la necesidad, puede ser mayor o menor.

Si las necesidades se definen de forma ambigua o incompleta, en algún momento del ciclo de vida del proyecto el cliente o el proveedor serán conscientes de que esta definición no se ha realizado de forma adecuada, lo que puede suponer desde una imposibilidad a la hora de cumplir con los objetivos propuestos hasta una desviación temporal y presupuestaria con vistas a corregir las lagunas identificadas en la definición de necesidades.

Estas definiciones ambiguas o incompletas suelen ocurrir porque no se le presta la importancia adecuada al proceso de identificación de necesidades, bien porque no se dedica el tiempo o los recursos necesarios

a esta labor, bien porque existe una presión en plazos en el cliente que empuja a la toma de decisiones de forma precipitada.

De igual forma, en muchas ocasiones se generan necesidades no existentes. Muchas veces las empresas de consultoría proponen al cliente productos o servicios que realmente no necesita o que no tienen valor para él. Esto puede desembocar en una inversión por parte del cliente que no se ve recompensada con la obtención de los resultados esperados. ¿Quién no recuerda algún caso en el que se ha implantado un sistema informático en su organización que nadie utiliza o que realmente no aporta ningún valor? Por ello es tan importante definir adecuadamente una necesidad. No se debe incurrir en el error de confundir una necesidad con algo superfluo.

Pero, ¿por qué puede ocurrir esto? Consideremos que esto sucede por una interpretación incorrecta de las necesidades de una organización y de su entorno competitivo, por parte tanto del cliente como del proveedor del servicio. Sin embargo, puede suceder que el proveedor priorice sus necesidades por encima de las del cliente, y esto sí es más grave: el proveedor, presionado por sus propios objetivos de venta, superpone la necesidad de mejorar resultados de su empresa, en lugar de mejorar el rendimiento de la organización de su cliente. Aquí es donde se ve en mayor medida la presión del objetivo por ventas. El proveedor ve como un fracaso el que en un período de tiempo determinado el cliente no “le compre nada”. Es un craso error. El buen consultor debería plantearse como finalidad fundamental de su acción comercial el identificar oportunidades de mejora en el cliente y, a partir de ahí, analizar cómo puede su compañía, desde la perspectiva de su experiencia y conocimiento, ayudar al cliente a conseguir transformar dichas oportunidades de mejora en resultados. De esta forma conseguiría un doble objetivo: mejorar sus resultados empresariales, y mejorar su relación con el cliente aportando valor a su organización.

La presión por conseguir objetivos de venta por parte de las empresas consultoras puede generar necesidades artificiales.

Pero no sólo hay que identificar de forma adecuada las necesidades del cliente: han de ser correctamente priorizadas.

Creemos fundamental que toda organización debe adaptarse a un entorno competitivo exigente y cambiante, y por ello surgen constantemente nuevas necesidades y no forzosamente una detrás de otra: suelen coincidir en el tiempo y hay que saber gestionar esta situación. Un problema muy extendido consiste en realizar una incorrecta priorización de estas necesidades. Es básico para una organización no sólo conocer sus necesidades, con objeto de cubrirlas, sino también saber en qué orden ha de acometer las acciones para conseguir los resultados esperados.

En ocasiones las necesidades de la organización no se priorizan de forma adecuada.

Retrasar el inicio de un proyecto que cubra una necesidad prioritaria para comenzar otro al que se le haya asignado de forma incorrecta una prioridad superior puede tener efectos nefastos sobre una organización, llegando incluso a significar pérdidas considerables en los resultados de una compañía.

Los servicios “de moda” no siempre se ajustan a las necesidades de una organización.

Lo mismo ocurre con la demanda de servicios “de moda” (especialmente en TI), no soportados por la estrategia del cliente o sin análisis de viabilidad previo. Cada vez con más frecuencia tanto clientes como proveedores solicitan y ofrecen respectivamente servicios “de moda”. Entendemos por demanda de servicios “de moda” una tendencia generalizada, especialmente en el área de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), por la que determinados productos y/o servicios de éxito se convierten en parte esencial del *portfolio* de venta de las empresas de consultoría, gozando de una difusión extraordinaria entre los potenciales clientes por diferentes medios de comunicación (prensa y revistas especializadas, Internet, foros, encuentros...).

Lo que tiene que analizarse es si realmente una empresa necesita esos productos o servicios. Esa inversión, ¿es la más adecuada para su organización? ¿Podría invertirse en otros trabajos que redundaran de forma clara en una mejora del rendimiento de su organización?

Es posible que a veces los clientes pueden ser atraídos por verdaderos “cantos de sirena” sobre las bondades de estos servicios “de moda”, cuando en realidad no se va a obtener una mejora del rendimiento significativa, o un retorno de la inversión interesante. Este problema se agrava si esa demanda no está soportada por una estrategia del cliente, o no se realiza un análisis de viabilidad técnica y económica previa a la contratación del servicio de moda en cuestión.

Es importante saber gestionar adecuadamente la relación de un cliente con sus diferentes proveedores.

2.2.5. Atención a proveedores

Uno de los problemas que hemos identificado en la fase de preventa e identificación de necesidades radica en la forma en la que los clientes gestionan su relación con los proveedores de servicios de consultoría.

Cualquier responsable de una organización, con independencia de su cargo (director general, subdirector, responsable del departamento de sistemas, etc.), recibe muchas peticiones por parte de diferentes empresas de consultoría con objeto de mantener reuniones en las que puedan presentar sus credenciales y sondear una posible colaboración profesional.

Hemos detectado carencias en los procedimientos formales de gestión de la relación de los clientes con estos potenciales proveedores de servicios de consultoría, debidas entre otras causas a:

- El número de proveedores a gestionar.
- La escasez de tiempo y recursos para atenderlos.
- Las relaciones ya establecidas con determinados proveedores.
- La incorrecta utilización de la pericia y saber hacer de ciertos proveedores.
- La falta de interlocutores definidos por el cliente.

En muchos casos, estas carencias formales se deben incluso a una falta de transparencia por parte del cliente a la hora de afrontar la fase de identificación de necesidades. Dichas carencias tienen un doble impacto:

- **Incremento de costes de desarrollo de negocio –BD–** (*business development*) de los proveedores de servicios de consultoría. Los costes de desarrollo de negocio son los generados por la inversión realizada por los proveedores en el proceso de preventa y gestión de oportunidades de negocio en el cliente. Obviamente no siempre se obtiene un retorno de dicha inversión, ya que no todas las oportunidades desembocan en un contrato con el cliente.
- **Disminución del compromiso de proveedores “insatisfechos”** en la elaboración de propuestas de valor para el cliente. El nivel de insatisfacción en un proveedor acaba desembocando en una disminución de propuestas de valor y, ocasionalmente, en el abandono de la colaboración con determinados clientes.

La falta de transparencia en la gestión de los proveedores para desembocar en carencias que impactan negativamente tanto en proveedores como en los propios clientes.

Uno de los principales problemas que hemos identificado consiste en la generación por parte del cliente de falsas expectativas en el proveedor. El cliente puede demostrar un gran interés ante un planteamiento de mejora expuesto por un proveedor, o incluso ser él mismo quien impulse el análisis de una necesidad interna de su organización.

El proveedor, ante esa predisposición del cliente, invierte tiempo y recursos en el desarrollo de la oportunidad. Dedicar horas de trabajo de expertos al análisis de la problemática del cliente, a posibles soluciones y, en general, a todas las tareas necesarias para presentar una propuesta de valor.

Sin embargo, en muchas ocasiones el cliente no es consciente del coste que este trabajo de identificación y definición de necesidades supone en el proveedor, y a pesar de que es sabedor de que

las probabilidades de que dicho proveedor resulte adjudicatario o de que finalmente su propuesta salga adelante son mínimas, le anima a que profundice en dichas propuestas de valor.

La falta de transparencia en este tipo de actuaciones genera desconfianza e incluso frustración en el proveedor, que sin duda preferiría mayor sinceridad por parte del cliente, de tal modo que pudiera focalizarse en otras áreas u oportunidades donde realmente sí aportara mayor valor.

Una incorrecta utilización de las propuestas de valor presentadas por los proveedores puede generar conflictos en la relación cliente-proveedor.

Otra situación que con frecuencia se torna en problema consiste en utilizar a proveedores para obtener la solución a un problema pero contratar el servicio a su “proveedor habitual”. Es natural que toda organización cuente con el apoyo de un número determinado de empresas de consultoría de “confianza”. También parece lógico que la fase de preventa e identificación de necesidades sea utilizada por parte de los clientes para conocer qué propuestas de valor pueden ofrecerles los diferentes proveedores de consultoría existentes en el mercado. Hasta aquí nada que objetar.

El problema surge cuando al cliente le interesa una propuesta de valor presentada por un proveedor determinado, pero se encarga su ejecución a “los proveedores habituales”. Se trata del paradigma de la falta de transparencia. En el fondo lo que se hace con esta práctica es apropiarse del saber hacer de determinadas empresas (y, llegando al límite, a veces de su propiedad intelectual), para encargar el desarrollo del proyecto a otras compañías por el único motivo de tener una estrecha relación, y no por sus capacidades y experiencias específicas para dicho proyecto.

La identificación de los interlocutores por parte del cliente y del proveedor es fundamental.

Otro de los problemas a los que se enfrenta un proveedor se encuentra a la hora de identificar a sus interlocutores dentro de la empresa cliente. La relación entre el cliente y el proveedor se puede distorsionar si no se especifican claramente quiénes son los interlocutores tanto por parte del cliente como del proveedor, tanto en la relación general como en el tratamiento de las diversas oportunidades de negocio que puedan surgir.

El cliente, bien por falta de tiempo, bien por falta de recursos, delega una reunión con un proveedor en determinadas personas de su organización que luego no ofrecen una continuidad en el seguimiento de la relación con él. Este último, cuando retoma el contacto, lo debe hacer con otra persona o personas ajenas a las reuniones anteriores, lo que genera problemas a la hora de llegar a acuerdos que puedan beneficiar tanto al cliente como al proveedor del servicio.

2.2.6. Gestión de la relación con clientes

Si en el apartado anterior analizábamos como un punto de mejora la atención a proveedores, en este apartado invertimos la perspectiva y examinamos cómo gestionan los proveedores su relación con los clientes.

Creemos que hay varios aspectos que mejorar a la hora de afrontar la relación con el cliente en esta fase inicial de preventa e identificación de necesidades. Parece conveniente que el proveedor intente evitar desviarse de su objetivo básico de esta fase: conocer al cliente, su entorno y sus necesidades y, a partir de ahí, presentar sus propuestas de valor diferenciales tendentes a mejorar el rendimiento del cliente y posicionarle de forma diferencial frente a su competencia.

Una gestión inadecuada de la relación con el cliente puede tener los siguientes impactos:

- Pérdida de credibilidad ante el cliente.
- Insatisfacción del cliente y del proveedor.
- Reducción del “valor” del cliente para el proveedor, con la consiguiente menor probabilidad de conseguir recurrencia en la solicitud de ofertas y adjudicación de proyectos.

En parte estos impactos vienen generados por la presentación cada vez más frecuente de propuestas de negocio “generalistas” sin valor para el cliente. Una de las principales quejas de los clientes consiste en afirmar que las empresas de consultoría acuden siempre con un *portfolio* de productos y/o servicios que sólo incluye soluciones generalistas, sin aplicación directa a la casuística concreta del cliente y a sus necesidades.

Las propuestas generalistas suelen originar esfuerzos improductivos y definición de necesidades ambigua o incompleta.

Este tipo de situaciones suelen generarse cuando no se conoce con claridad la casuística del cliente y su entorno. El problema de acudir con este tipo de propuestas es que no consigue la atención de los clientes y, en el caso de hacerlo, es muy probable caer en una de las malas prácticas comentadas en páginas anteriores: definir necesidades de forma ambigua o incompleta, que no recogen exactamente las necesidades de la organización. Un estudio detallado posterior puede concluir que la propuesta de negocio no sea rentable o interesante para ese cliente en cuestión, con la consiguiente pérdida de tiempo y coste en recursos empleados en analizar la propuesta de negocio generalista.

Diferentes interlocutores ante el cliente distorsionan los mensajes transmitidos.

También nos encontramos con una práctica que ya comentamos a la hora de analizar la problemática inherente a la atención de los

proveedores por parte del cliente: la presentación de diferentes interlocutores. Si en el apartado anterior comentábamos que los clientes cometen un error cuando no establecen interlocutores definidos y fijos para tratar con los proveedores, parece lógico que desde el otro lado de la mesa ocurra exactamente lo mismo.

La propia dinámica de las empresas de consultoría, con cambios frecuentes en sus estructuras organizativas y con la asunción de nuevas responsabilidades por parte de sus profesionales, puede generar desconfianza y rechazo en el cliente. A veces se cambia con demasiada frecuencia de interlocutores o responsables de cuenta, muchas veces por la propia política de la empresa de consultoría y sus cambios de estructura organizativa. Fruto de estos cambios es el hecho de que se pueden enviar mensajes contradictorios al cliente, e incluso paralizar actuaciones conjuntas que se habían acordado con los anteriores gestores. Por este motivo, sería conveniente minimizar en la medida de lo posible estos cambios, de tal forma que el cliente tuviera claro en todo momento quién es su interlocutor en la empresa proveedora.

Aunque esta fase quizás sea donde el componente comercial de las empresas de consultoría tiene mayor importancia, parece lógico pensar que los perfiles comerciales tienen que apoyarse en el conocimiento que aportan profesionales con contrastada experiencia en una tipología determinada de servicios. De nada sirve que un estupendo comercial sepa captar las necesidades de su cliente si no dispone del asesoramiento de expertos que puedan establecer una posible solución que sea viable tanto técnica como económicamente. Sin embargo, estos recursos son complicados de conseguir, y además suelen acarrear un coste importante de BD.

No utilizar recursos especializados en esta fase pone en peligro la correcta definición de un proyecto.

Los objetivos de venta, en ocasiones, condicionan la actitud de los proveedores en esta fase de la relación cliente-proveedor.

Por este motivo, a veces las empresas de consultoría no dedican sus mejores recursos a la tarea de identificar necesidades en el cliente y definir las soluciones a los problemas planteados. Se tiende a focalizar los mismos en las fases de provisión de servicio, cuando en realidad hay que equilibrar su dedicación destinando un porcentaje mayor de la misma a labores de preventa e identificación de necesidades en la empresa cliente. De hecho, si se consigue esto último, su participación en la fase de entrega o provisión del servicio (*delivery*) será menor, ya que, al haberse identificado adecuadamente las necesidades del cliente y haberse planteado de forma adecuada la solución técnica apropiada, se reducirán notablemente los potenciales problemas que pudieran surgir en la ejecución.

Para terminar con este apartado, no podemos dejar de mencionar el que quizás sea el problema principal de esta fase: trasladar la presión

de objetivos de venta al cliente. Esta mala práctica aglutina en buena manera lo comentado en páginas anteriores en relación con la fase de preventa e identificación de necesidades.

El comercial o consultor actúa presionado por objetivos de venta, en ocasiones muy exigentes, lo que provoca que su máximo interés consista en alcanzar las cifras comprometidas con su empresa, en lugar de tener una actitud constructiva dirigida a la búsqueda y definición de soluciones para lograr la mejora del rendimiento de la organización. Esta presión acaba siendo trasladada al cliente.

Parece conveniente que el consultor o comercial concilie los objetivos del cliente con los suyos propios como gestor de cuenta. Pero, en cualquier caso, siempre debe prevalecer el buen servicio prestado al cliente. Se trata del principal factor a la hora de construir una relación sólida. Sólo se puede generar confianza en el cliente si éste ve una actitud constructiva en el proveedor. Y esa actitud constructiva no surge tratando de conseguir los objetivos individuales a toda costa.

2.3. ESPECIFICACIONES

2.3.1. Descripción de la fase

En cualquier proceso de adquisición de un bien o servicio se realiza un ejercicio previo que permite caracterizar, con mayor o menor nivel de detalle, qué es lo que se quiere adquirir.

Este ejercicio, siempre importante para acertar en la decisión del bien o servicio, es especialmente crítico en los servicios de consultoría, cuyo carácter, en muchos casos de intangibilidad y en otros por la complejidad de los que se demanda, le hace acreedor de un análisis detallado como el que se realiza a continuación.

Resulta obvio que si se desea adquirir un bien o servicio sin tener muy claro lo que se espera recibir, el riesgo de recibir algo que no satisface lo esperado es alto.

Para este ejercicio de caracterización de lo que se desea, que se inicia en el cliente y se transmite posteriormente al potencial proveedor (muchas veces en un interesante y enriquecedor proceso iterativo), es recomendable estudiar bien aquello que se necesita, tratando de dar respuesta a las preguntas: qué, para qué y cómo. De no hacerlo así y restar importancia a este ejercicio, se corre el riesgo de que las

divergencias entre el servicio esperado y el que finalmente se perciba sean elevadas y en distintos aspectos: idoneidad del producto o servicio entregado, plazo de suministro, coste, condiciones, etc.

Habitualmente, el grado de elaboración y detalle de las especificaciones será proporcional a la disminución esperable del proyecto (coste, calendario, recursos implicados, impacto organizativo, riesgos...), o incluso, en proyectos con un alto valor intelectual pero difícil tangibilidad de los resultados, a la dificultad de especificar los entregables del proyecto.

Se entiende por especificaciones el conjunto de actividades que deben efectuarse para permitir detallar a un proveedor, interno o externo, los trabajos que se espera que desarrolle, la manera en que deben hacerse, en qué entorno, cuáles son los resultados esperados y otros aspectos propios del ejercicio de definición o bien de relación entre las partes. A su vez, en el conjunto es útil mencionar aspectos referentes a las condiciones propias de los trabajos, de los criterios y métodos para la evaluación de las ofertas que se presentarán con posterioridad o cualquier otro requisito que sea necesario.

Como resultado de esta labor suelen generarse distintos documentos. Algunos de ellos serán de ámbito público y se remitirán a las empresas proveedoras de las cuales se desea obtener una oferta. Entre ellos, el más común es el conocido como RFP (*request for proposals*) o solicitud de propuestas u ofertas. Por otro lado, se generan otros documentos de ámbito interno tales como las matrices de evaluación de ofertas.

El desarrollo de cualquier trabajo relacionado con la consultoría no se inicia con esta actividad de especificación, existiendo fases previas muy importantes desde la óptica del usuario. Caben destacar elementos como los análisis de oportunidad y viabilidad, los análisis de retorno de la inversión y de los recursos necesarios para poder efectuarla.

También es común que, con carácter previo a la especificación, se solicite al mercado información relacionada con materias no suficientemente conocidas, o bien de las formas y recomendaciones para resolver una problemática determinada.

Bajo este último aspecto cabe destacar el instrumento conocido como RFI (*request for information*). Su uso permite solicitar estructuradamente al mercado información y conocimiento, que luego se utilizarán para especificar adecuadamente los servicios o proyectos a desarrollar. A su vez suele emplearse este elemento como un instrumento de medida que

permita conocer de antemano las capacidades específicas de los posibles proveedores.

Consecuentemente a todo ello, el desarrollo de la especificación es vital para obtener unos servicios y entregables plenamente satisfactorios y en un marco acorde a las estimaciones efectuadas en los ámbitos temporal y económico.

2.3.2. Procesos y aspectos más reseñables

Confeccionar unas especificaciones adecuadas no es tarea fácil y es quizás el eslabón más importante para poder disfrutar de un servicio o proyecto satisfactorio en todos sus componentes.

Existen tres elementos básicos para obtener una especificación adecuada: análisis y conceptualización del problema a resolver o necesidad a implementar, enfoque del servicio preciso para su resolución o implantación y consignación presupuestaria adecuada y de mercado.

Una característica propia y necesaria de un documento de especificación es la precisión de su contenido. En este sentido existe una proporción entre el detalle e idoneidad de la información proporcionada y la calidad del resultado de los servicios a desarrollar y, por otra parte, cuanto más abierto o inexacto, también más insatisfactorio será el resultado de los trabajos que han de efectuarse. Un error o inexactitud en la especificación generará probablemente disfunciones que reportarán una pérdida en las prestaciones de los entregables y un sobre coste al cliente, al proveedor o incluso a ambos. Como veremos más adelante, estos dos efectos no están aislados y se relacionan siempre con retrasos en las fechas estimadas de entrega de resultados.

Aunque los documentos de especificación deben ser suficientemente claros y detallados respecto a los requisitos y condiciones, es a la vez útil que sean suficientemente flexibles. Esto facilita a los potenciales proveedores que aporten sus mejores soluciones y experiencias, o bien que simplemente realicen planteamientos innovadores. Ambas perspectivas permiten enriquecer y optimizar el entregable y sus costes.

No existen dos ejercicios de especificación idénticos y su contenido es distinto en función de los servicios y trabajos a desarrollar. A pesar de ello, existen unos elementos que pueden considerarse comunes en todos los documentos de especificación:

- Descripción de las necesidades de negocio a cubrir.
- Descripción de los elementos de entorno: sociales, humanos, tecnológicos, de procesos, de organización, legales, etc.
- Detalle de los distintos requisitos.
- Descripción de las condiciones del servicio.
- Descripción de las condiciones de los entregables.
- Requisitos propios de la organización de los trabajos.
- Descripción de los elementos de calidad y su gestión.
- Descripción de los elementos del cambio y su gestión.
- Marco temporal para el desarrollo del servicio.
- Condiciones económicas esperadas.
- Criterios de evaluación de ofertas.

De la experiencia de otros sectores se desprende que en ellos también las actividades de especificación son importantes y cotidianas, soliendo estar desarrolladas metódicamente, en profundidad y con precisión. En casos donde no puede ser así se recurre a elementos como los anteproyectos, para permitir que la especificación del proyecto tenga las características adecuadas.

Estamos, pues, frente a un punto crítico del éxito de cualquier servicio o proyecto a prestar, dado que la especificación define, delimita y condiciona todas las fases de un servicio de consultoría, sea cual sea la índole de éste.

Como resultado de la labor de análisis se han detectado una serie de oportunidades de mejora de carácter genérico, cuya aplicación podría aportar beneficios tangibles a corto y largo plazo, tanto a los clientes como a los proveedores de los servicios de consultoría.

2.3.3. Problemas identificados

Dentro de las actividades de análisis efectuadas, han aflorado distintos problemas que impactan en la provisión del servicio desde la fase de especificación, afectando en consecuencia a la relación satisfactoria entre cliente y proveedor y al cumplimiento de las expectativas de ambas partes.

A veces este ejercicio de especificación es inadecuado debido al poco detalle en el documento resultante; otras veces, por especificar excesivos requisitos respecto a la necesidad real del servicio requerido; otras, por subespecificar elementos o condiciones del servicio a prestar, y finalmente, en determinados casos, por no especificar un uso adecuado de los futuros elementos del servicio.

2.3.4. Definición de especificaciones

Uno de los aspectos donde más acuerdo se ha percibido entre clientes y proveedores es a la hora de establecer la definición de especificaciones como el factor decisivo para alcanzar los objetivos propuestos en un proyecto.

La definición de especificaciones es reconocida por clientes y proveedores como factor decisivo para alentar los objetivos de un proyecto.

Es fundamental que un pliego de prescripciones técnicas que rija una determinada contratación presente con la mayor claridad y detalle los posibles requisitos exigidos por el cliente.

La definición de especificaciones debe contemplar todos aquellos aspectos que sean necesarios para definir con total claridad los productos o servicios que se requieren en la contratación.

Una incorrecta definición de especificaciones puede tener un gran impacto en:

- El fracaso del proyecto: desviaciones en el cumplimiento de objetivos, plazos y costes.
- Planteamientos o enfoques inadecuados de los proyectos.
- Incremento de costes para el cliente y el proveedor.
- Frustración mutua (del cliente y del proveedor).
- Dificultad en la posterior valoración de ofertas de distintos proveedores.

Esta incorrecta definición viene marcada desde el comienzo al dedicar recursos insuficientes (en número y perfil) a la elaboración de requisitos. Un comportamiento que en muchas ocasiones ha resultado perjudicial a la hora de enfrentarse a un proyecto consiste en infravalorar la fase de definición de especificaciones desde el primer momento. Tanto clientes como proveedores tratan de minimizar costes reduciendo la aportación de recursos en esta fase, tanto cuantitativa como cualitativamente. Obviamente, si no se utilizan los recursos necesarios en función de la necesidad identificada en el cliente, el resultado final de esta fase será deficiente, y redundará en desviaciones e ineficiencias en la fase de entrega o prestación del servicio.

La dedicación del número adecuado de recursos para definir los requisitos de un proyecto es básica...

Esta concepción de asignar una mayor relevancia a la fase de definición y diseño ya queda plasmada en la última versión de ITIL (*Information Technology Infrastructure Library, v3*), considerado en la actualidad como el marco de trabajo de las buenas prácticas destinadas a facilitar la provisión de servicios de tecnologías de la información (TI) de alta calidad. ITIL resume un extenso conjunto de procedimientos de gestión ideados

para ayudar a las organizaciones a lograr calidad y eficiencia en las operaciones de TI.

Se trata, en definitiva, de establecer unas bases sólidas sobre las que construir una solución acorde a las necesidades del cliente. Es tan importante en consultoría como lo puede ser en el mundo de la arquitectura u otros sectores similares.

...al igual que lo es que dichos recursos conozcan los detalles de la solución requerida.

Muy relacionado con este aspecto, nos encontramos con la definición de especificaciones técnicas desconociendo detalles de la solución requerida.

Definir las especificaciones técnicas de un proyecto en el cual se desconocen detalles de la solución técnica implica la elaboración de pliegos técnicos no adaptados a la realidad de dicha solución requerida. Ocasionalmente, esto desemboca en la solicitud de alcances y funcionalidades no soportadas por la solución técnica requerida en el pliego.

Las especificaciones de un proyecto en ocasiones no son realistas.

Frecuentemente, las personas encargadas de redactar las especificaciones de un proyecto no realizan un ejercicio realista. A veces es el cliente el que “aprovecha” la ocasión para intentar conseguir mucho más de lo que inicialmente se pudo plantear en la identificación de la necesidad.

Otras veces, es el propio proveedor el que, con la intención de presentar valores diferenciales que le posicionen con ventaja con respecto a sus competidores, influye en el cliente mediante la fijación de compromisos exigentes por lo que respecta a la consecución de objetivos complicados de conseguir.

La relación desequilibrada entre alcance requerido y presupuesto estimado para un proyecto suele desembocar en fracaso.

Un proyecto con objetivos no realistas está destinado al fracaso, especialmente en la relación *presupuesto* frente a *alcance requerido*.

Y además este alcance requerido no puede ser ambiguo. A veces nos encontramos con pliegos de prescripciones técnicas que incluyen apartados de especificaciones ambiguos, los cuales no permiten establecer con claridad el alcance global del proyecto. Esto genera inseguridad en el proveedor, aumenta sus riesgos de ejecución y puede desembocar en un incremento del precio de los servicios (como consecuencia del establecimiento de partidas destinadas a cubrir posibles contingencias durante la fase de provisión del servicio). Adicionalmente, es otro de los factores que inciden en la aparición de desviaciones debida a malas interpretaciones de los requisitos del pliego tanto por parte del cliente como del proveedor.

Otro comportamiento que en ocasiones ha resultado perjudicial para la relación cliente-proveedor consiste en fijar presupuestos no ajustados a las necesidades reales, por exceso o por defecto. Aunque, todo hay que decirlo, suelen ser por defecto, generando desviaciones durante la fase de provisión del servicio y dando lugar a peticiones de ampliación presupuestaria para cubrir los requisitos de servicio exigidos por el cliente e incluso, en determinadas ocasiones, que se llegue a cancelar el servicio por agotar el presupuesto sin alcanzar los objetivos propuestos.

*Un problema a analizar:
la presión
presupuestaria.*

También es cierto que puede ocurrir lo contrario, originando un coste adicional en el cliente que se podría haber invertido en mejoras adicionales o en la puesta en marcha de otros proyectos.

El objetivo a cumplir pasa por fijar el presupuesto idóneo para cubrir sin desviaciones el alcance del pliego de prescripciones técnicas, de tal forma que el proveedor pueda afrontar los trabajos requeridos obteniendo un margen razonable y que el cliente obtenga los resultados esperados por un precio también razonable.

2.3.5. Enfoque de los servicios a prestar

Existen desajustes entre las necesidades reales del cliente, los instrumentos solicitados para ello mediante la especificación y el servicio que finalmente se espera recibir del proveedor para cubrir las necesidades.

Esta desalineación se produce por distintas razones, entre las que se pueden destacar: la propia novedad de las tecnologías a utilizar, la dificultad para especificar con la precisión suficiente un servicio requerido, la necesidad de contratación de servicios abiertos pero bajo la restricción de hacerlo mediante dotaciones presupuestarias cerradas, la dificultad de asignación de partidas presupuestarias abiertas, o la preocupación por la pérdida del control del proyecto o servicio.

La lista puede ser larga y variará de acuerdo con el tipo de empresa u organismo de la Administración pública y con los usos vigentes en cada una de ellas.

Una desalineación común suele consistir en realizar la especificación de un proyecto o servicio cerrado cuando en realidad se espera un servicio abierto orientado al desarrollo de trabajos de personas bajo la tutela del cliente (*"body shopping"*). En este caso el desajuste viene dado por no especificar con claridad qué es lo que realmente

se necesita y los elementos gestores adecuados. Durante la fase de provisión es característico que las estructuras de gobierno del servicio real no sean las adecuadas. Esta disfunción es difícil de gestionar y regular, con lo que tiene una importante capacidad para generar tensiones de distinta índole que repercutirán negativamente en ambos extremos de la relación cliente-proveedor.

También existe la práctica contraria, consistente en contratar servicios de prestación de profesionales para efectuar servicios o proyectos cerrados. En este caso el cliente no puede beneficiarse de toda la experiencia, métodos y capacidades del proveedor, lo que le impide alcanzar niveles mayores de prestación.

Otro grado importante de desalineación se produce cuando en las especificaciones se requieren unos perfiles y estructuras determinadas, pero con una valoración y dotación económica insuficientes.

Sin embargo, a pesar de la diversidad de motivos y clases de no alineación, en todos ellos siempre subyace un enfoque del servicio requerido distinto al especificado. Se precisa un servicio determinado, por distintas razones se solicita otro no exactamente igual y se exige al proveedor la prestación del servicio según las necesidades que realmente se requieren. El enfoque de los servicios prestados, su especificación y la necesidad real están desalineados.

Según el grado de desalineación en el foco del servicio especificado, se dificulta de forma notable el alcance de los objetivos planteados. En ciertos casos los objetivos apenas se alcanzan y en consecuencia se van planteando otros nuevos a cada paso, llegando a veces a ser recursivos.

A su vez, la dispersión en los ámbitos de responsabilidad tiene también una alta capacidad de impacto negativo, como en los casos donde las estructuras de gobierno no son las adecuadas para el servicio a prestar realmente o en aquellos donde se especifica un servicio cerrado, pero se espera realmente una prestación de personas. Las dificultades inherentes al gobierno de estos tipos de servicio generan que queden insuficientemente delimitadas las responsabilidades de cada protagonista de la relación cliente-proveedor, hecho que probablemente la obstaculiza y facilita la aparición de otros impactos e insatisfacciones.

2.3.6. Requisitos de calidad de los proyectos

En el desarrollo de las especificaciones de un servicio de consultoría suele no incluirse elementos que permitan la evaluación cierta y veraz

de las capacidades de una empresa ofertante de los trabajos a ejecutar y, en consecuencia, de los distintos resultados.

Una buena herramienta para ello es la inclusión de requisitos de calidad para el propio desarrollo del servicio y de la solicitud a los proveedores de niveles de certificación orientados a prácticas y métodos; especialmente en proyecto o servicios que por su dimensión temporal o de esfuerzo así lo requiera.

En muchos casos la inclusión se efectúa, aunque de forma inadecuada, debido al desconocimiento en distinto grado de los diversos instrumentos de calidad existentes y a la forma explícita de aplicación.

Este desconocimiento puede distorsionar la capacidad de evaluación y, por tanto, la selección adecuada de a quién se va a confiar el desarrollo de una actividad importante para la empresa o Administración pública.

Hoy en día es común que la mayoría de las empresas se encuentren certificadas en ISO 9001. Sin embargo, se trata de una expresión muy amplia e imprecisa, en la misma medida que lo es esta norma. No suelen existir empresas que tengan certificados todos sus procesos, debido a la dificultad que conlleva. Ocasionalmente la certificación en esta norma puede ser irrelevante para el objeto de los servicios a contratar.

Para suplir estas carencias existen otras normas más acordes y especializadas en los distintos trabajos a efectuar. El detalle de todas las normas o recomendaciones aplicables en cada caso puede ser amplio. Sin embargo, es común que sea de aplicación ISO 9001 en general y otras de forma específica, como son ISO 14000 (gestión medioambiental), ISO 20000 (provisión de servicios de gestión de infraestructuras), Métrica (desarrollo de sistemas), CMMI (*Capability Maturity Model Integration*, modelos de madurez, desarrollo de sistemas y gestión de servicios de infraestructuras), ISO 17799 (seguridad de sistemas), ITIL versión 2 y 3 (gestión de servicios en general y de infraestructuras en particular), COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*, objetivos de control para la información y tecnologías relacionadas), etc.

Lo normal es que las empresas no estén certificadas en todos sus procesos. El conjunto de procesos de una empresa es amplio: gestión interna, producción, gestión externa y comercial, gestión de proveedores, etc. Por otro lado, si una empresa de consultoría produce distintos tipos de servicios, existirán procesos comunes a todos ellos, pero la mayoría serán específicos de las distintas líneas de producción de

servicios. Adicionalmente, muchos de ellos deberán tener subprocesos específicos para cada cliente receptor de los servicios.

Es fácil darse cuenta de que la premisa de estar certificado no es una condición y afirmación generalista y por ello las empresas obtienen las certificaciones para distintos procesos.

Los términos de calidad no son sólo un objeto de certificación, sino que lo son también de madurez. La calidad restringida a elementos teóricos es pobre, dado que es una materia en gran medida práctica y en franco crecimiento, con la que se adquiere madurez mediante el uso cotidiano.

A su vez, la práctica de la calidad requiere ser verificada de forma constante, otorgándole el componente evolutivo y requiriendo de éste impulso para alcanzar altos grados de eficacia y eficiencia. Éste es el camino de Seis Sigma, que se aplica ampliamente en otros países y otras industrias. En el caso de los servicios de consultoría existen los modelos de madurez, que no son excluyentes de Seis Sigma, sino que pueden complementarse.

Las prácticas de calidad a veces se entienden como un componente de sobrecoste para la prestación de un servicio. La realidad es más bien la contraria, dado que ellas permiten asegurar que el servicio sea acorde a las expectativas, a la vez que otorgan beneficios tan tangibles como: funcionalidad y servicios adecuados, disminución de retrabajos de ajuste, reducción de la necesidad de servicios añadidos para suplir carencias, desviaciones en los tiempos de disponibilidad de los entregables, etc. Todo lo anterior sin perjuicio de que existen ciertas tipologías de servicios de consultoría para las cuales estas prácticas tienen un reducido o nulo valor.

La práctica sistemática de la calidad requiere una fracción del tiempo cotidiano de los profesionales. Por otra parte, la práctica de la calidad requiere de elementos que la gestionen transversalmente. La no existencia de cualquiera de los componentes es sinónimo de no practicar la calidad y, en consecuencia, no aprovecharse de los beneficios que otorga. Es necesario contemplar y dotar económicamente los recursos y métodos necesarios.

En proyectos que permiten la adopción de prácticas de calidad, el coste de la no calidad es superior al de los recursos dedicados a la gestión de la calidad.

De antemano puede pensarse que la calidad y su gestión son un sobrecoste e incluso que pueden ser obviadas con objeto de reducir los costes del proyecto. La experiencia demuestra que no es así, sino más bien al contrario. Los costes totales en un proyecto debidos a “no calidad” (mala calidad) son mayores que los costes de los recursos y métodos para la gestión de la calidad.

La carencia de calidad repercute en los entregables y en su disponibilidad. Un menor nivel en su contenido o una disponibilidad más tardía suelen ser corregidos mediante trabajos adicionales y con la consecuente aportación adicional de recursos.

En ocasiones existen grados de impacto más intangibles desde los componentes técnicos, pero graves en el componente de negocio de cualquier empresa. Se producen cuando el usuario no dispone de la funcionalidad o el servicio precisos para el negocio y en el momento adecuado, tomando mayor o menor relevancia en función del tipo de proyecto o sector de actividad del cliente.

De acuerdo con todo ello, se puede enunciar que la calidad y su gestión no son elementos que pueden ser obviados, sino más bien que deben ser imprescindibles.

Aunque en la práctica de la consultoría se observa que éste es un punto claro de mejora, no es así en otros sectores.

Los elementos de calidad y certificación son incuestionables en actividades tales como la ingeniería civil, la ingeniería industrial o la arquitectura. En proyectos de estas disciplinas la calidad es siempre una condición requerida e indispensable, como lo es también el cumplimiento de estándares determinados. Simultáneamente, la legislación requiere que los proyectos sean objeto de revisión objetiva y visados mediante la capacidad y objetividad suficientes.

La calidad de cualquier servicio a desarrollar está en todas las fases de su ciclo de vida, donde un momento crucial es su propia especificación. Es en este momento cuando hay que determinar cuáles van a ser los elementos de calidad requeridos, cómo se van a evaluar y cómo se controlarán. A su vez, es importante especificar cuáles son los grados de madurez precisos en su práctica.

Por su parte, la no especificación de requisitos de calidad y de certificación necesarios, claros y adecuados al servicio a desarrollar conlleva la pérdida de elementos importantes con los que distinguir qué proveedores disponen de la capacidad suficiente para la prestación del servicio necesario.

Sin embargo, se observa que en casos determinados el origen de la no inclusión de requisitos de calidad se origina en etapas previas a la propia especificación, como es la evaluación de la inversión precisa para la realización de un proyecto o servicio determinados.

Existen muchos impactos a consecuencia de la no especificación o evaluación adecuada de los términos de calidad. No obstante, las carencias en la especificación y evaluación de este aspecto llevarán implícitas, con toda seguridad, disfunciones en la fase de prestación de servicio.

Los impactos no suelen ser elementos separados unos de otros, sino más bien conjugados en las tres dimensiones de un servicio: entregable, plazo y coste. En consecuencia, cualquier impacto en la dimensión del entregable generará un mayor coste y tiempo del servicio. O bien, para lograr entregar a tiempo y en coste se disminuirá el nivel del entregable convirtiéndolo en ambiguo, insuficiente o claramente deficiente.

En un siguiente nivel de reflexión, se puede observar que el impacto en cualquiera de las tres dimensiones implica una pérdida de las prestaciones o ventajas que se pretendían alcanzar con el servicio, o bien la pérdida de oportunidades temporales o, en todos los casos, la mala utilización de los recursos económicos asignados.

Hoy los impactos de estos efectos van más allá de la simple provisión de un servicio de consultoría. En el mundo actual pueden afectar claramente a la estrategia de la empresa o Administración, en su posicionamiento respecto a la competencia, en los productos y servicios a ofrecer a sus clientes o ciudadanos y un largo etcétera.

El impacto inicial suele traducirse en la selección de una oferta con incapacidades reales para la prestación del servicio requerido.

Las prácticas no adecuadas se reflejan mediante tres ejes: especificador, ofertante y cultural. El orden no es aleatorio, dado que el eje especificador es el que dicta las reglas a seguir, otorgando capacidad evaluadora y selectora de las distintas ofertas que se presenten. Ambos ejes activos, especificador y ofertante, generan o inhiben la evolución en el eje cultural, que se comporta como un componente envolvente. Por otro lado, la cultura de calidad inhibe o cataliza el desarrollo dentro de los ejes activos, si se está frente a un sistema realimentado.

Es observable que los requisitos de calidad y los propios de su gestión no son adecuados a los trabajos a desarrollar. A veces se dispone de requisitos genéricos; en otras, de requisitos aprovechados de otras especificaciones y con un grado de adaptación insuficiente a dichos trabajos, desajustes en más o menos de las especificaciones de calidad, e incluso existen solicitudes de servicios donde no se dispone de ningún requisito de calidad o, a la inversa, con un grado excesivo de ellos.

A veces la calidad se encuentra exclusivamente orientada a la disposición de certificaciones sin considerar elementos tales como la propia gestión de la calidad. La no existencia de este componente conlleva que sea el propio proveedor el que decida cómo hacerlo y dificulta la evaluación objetiva de este elemento, muy importante para el cliente.

2.3.7. Penalizaciones

Una práctica, extensamente implantada, es la especificación de penalizaciones con objeto de que un servicio sea prestado de acuerdo con lo esperado. No obstante, el uso inadecuado de esta especificación revierte en problemas para ambos extremos de la relación cliente-proveedor, pudiendo generar ocasionalmente graves dificultades para su aplicación.

Las penalizaciones son un instrumento que debe servir para garantizar la satisfacción de expectativas y el cumplimiento de hitos y objetivos de un proyecto o servicio por ambas partes. Son instrumentos que han de aplicarse de forma objetiva y requieren de elementos que permitan la medición de parámetros e indicadores objetivos del servicio o proyecto. En determinados proyectos de TI suelen explicitarse mediante los acuerdos de nivel de servicio (ANS).

Los ANS deben ser también objeto de una adecuada actividad de especificación. De no ser así, pueden dar lugar a ANS insuficientes o ambiguos y a veces sobredimensionados o exagerados para el servicio que realmente se debe prestar.

A su vez, los ANS, como cualquier elemento de medición, deben ser objetivos y reales. En ocasiones, existen ANS no consecuentes con el entorno donde se va a prestar el servicio, conllevando riesgos que hagan casi imposible que el proveedor los cumpla y el cliente los reciba. La no existencia de ANS objetivos y realizables provoca un incremento del riesgo de su no cumplimiento y, en consecuencia, del riesgo de penalización no adecuada. Por consiguiente, conlleva el deterioro de las penalizaciones como instrumento que permita velar por la garantía de los servicios y proyectos a desarrollar.

A veces se encuentran ANS en una organización del cliente con dificultades serias de conseguirlos. Ello genera tensiones en las relaciones cliente-proveedor debidas a la no satisfacción de ambas partes y a la dificultad de saber cuándo un hecho es en realidad penalizable o no y en qué grado.

Frente a este entorno incierto de ANS y penalizaciones, el proveedor no tiene más alternativa que tratarlo como un riesgo y provisionarlo económicamente como tal. Ello alimenta genéricamente el encarecimiento de las ofertas a presentar y, en el caso de que el cliente no tenga conciencia plena de este hecho, conlleva riesgos muy notorios en la consecución de los objetivos del proyecto o servicio a desarrollar. En ambos casos la relación y los resultados no son satisfactorios.

Por tanto, el acuerdo de nivel de servicio debe ser un instrumento equilibrado, real y objetivo. Fijar valores no asumibles o indicadores de difícil medición es de poca ayuda tanto para el cliente como para el proveedor. Conlleva que en la práctica el ANS no sea alcanzable y, por consiguiente, inútil como elemento de medición y control. El ANS, al igual que cualquier objetivo, debe suponer un reto, pero ser alcanzable y medible.

Por otra parte, y en estas situaciones de escasa definición, el cliente tiene dificultades para gobernar la relación y poder utilizar el instrumento de penalización cuando y como sea necesario. El origen de la situación suele ser muy anterior al deterioro objeto de penalización, pero las prácticas anteriores impiden que se efectúe de forma eficiente y generan un desgaste notable en la relación cliente-proveedor.

Una vez más nos encontramos frente a un problema de defectos en el proceso de especificación y que afecta como los demás en desajustes en entregables, tiempo y costes. No obstante, y en este caso concreto, el origen del defecto de especificación tiene también una connotación cultural debida a la interpretación y gestión no adecuadas del instrumento de penalización.

En relaciones maduras y equilibradas, es común ver que cada socio de la relación exige el correcto cumplimiento a la otra parte y ambas saben que se necesitan mutuamente. En estos escenarios es fácil encontrar instrumentos bilaterales de penalización para compensar los no cumplimientos de cualquiera de las partes o de bonificación para compensar el mayor esfuerzo y valor cedido por una de ellas. Este valor es trasladable a los tres componentes característicos de un servicio: provisión y entregables, tiempo y plazos y, finalmente, coste.

2.3.8. Propiedad intelectual

En determinados conjuntos de especificaciones se incluyen cláusulas de propiedad intelectual referentes a los trabajos a desarrollar y a los entregables objeto del servicio. A veces también se especifica que la

propiedad de los métodos a utilizar pasará a ser total o parcialmente del cliente.

Este tipo de especificaciones tenían sentido de forma genérica en el pasado, en los albores de los servicios de consultoría, cuando, por ejemplo, se contrataban exclusivamente servicios de profesionales a fin de desarrollar *software* de tercera generación exclusivo para un cliente determinado. A su vez, en esos tiempos, los métodos desarrollados por las empresas proveedoras eran pocos en número y complejidad.

La actualidad es muy distinta y ese tipo de programas coexisten, pero su desarrollo no es hoy el servicio más común que presta un proveedor de consultoría.

Los estándares y métodos de prestación del servicio han proliferado, avanzado y mejorado. Las tecnologías utilizadas son cada día más complejas y existen infinidad de costosas herramientas que permiten aumentar las funcionalidades del servicio, la reducción de tiempos y los costes implícitos.

Se ha evolucionado de la artesanía del servicio a su industrialización. Y para ello los proveedores han invertido muchos recursos a fin de estar preparados, posibilitando una mejor prestación del servicio e incluso desarrollando métodos o sistemas patentados.

Frente a ello surgen preguntas tales como cuál podría ser el coste de la transferencia de la propiedad de todo ello. Es una pregunta difícil de responder exactamente, pero en cualquier caso es obvio deducir que su coste sería muy elevado.

Por otro lado, este tipo de especificaciones inhiben la reutilización de componentes o partes del servicio a prestar o, simplemente, la posibilidad de compartir recursos o componentes.

Además, el cliente suele solicitar a los proveedores ofertas con precios bajos, lo que es inversamente proporcional al valor de la inversión necesaria para la adquisición de derechos de exclusividad o de métodos industriales.

Estamos, pues, frente a un tema objeto de valor de propiedad industrial y de reducción de costes por compartición.

Si se analiza la inclusión de este tipo de especificaciones, se podrá observar que en algunos casos se solicita un requisito no acorde con

las necesidades reales del servicio o bien se utiliza un instrumento equivocado.

No es común que cada documento de especificación empiece desde cero. Se suelen utilizar como base documentos de especificación anteriores y se adaptan con mayor o menor sincronía con la problemática concreta a resolver. En este ejercicio de reaprovechamiento se van reproduciendo requisitos que tenían un sentido pleno en otro escenario, pero que lo pierden en el actual.

En ocasiones se utiliza erróneamente este tipo de especificación para proteger deberes de secreto sobre los métodos del cliente o sobre los propios entregables. Estos secretos deben ser gestionados con los instrumentos adecuados y no mediante la especificación de la propiedad de los trabajos a realizar y sus entregables.

Para casos determinados, está claro que los entregables han de ser exclusivos para el uso de un cliente determinado, de su propiedad y no descubiertos frente a cualquier tercero. En este apartado pueden incluirse proyectos tales como el desarrollo de planes estratégicos, proyectos para la defensa, o el desarrollo de métodos, innovación y nuevas tecnologías o procesos que generarán una ventaja competitiva diferencial. Aquí los métodos o procesos propios de los clientes son de su propiedad y parte de los entregables también pueden serlo, aunque no en su totalidad, debido a que el proveedor aporta componentes y métodos propios. Al mismo tiempo, el cliente puede requerir deber de secreto para determinados métodos y entregables.

Es preciso entonces ajustar el uso de las especificaciones de exclusividad y propiedad a los casos donde sea estrictamente necesario y dotando de los recursos económicos precisos para la adquisición de estos derechos.

El impacto más evidente de la aplicación de este tipo de especificaciones es el encarecimiento de las ofertas. No es un impacto negativo cuando el requisito es realmente necesario, pero en cambio sí lo es cuando es excesivo y no está dotado de la provisión económica adecuada. El resultado es un escenario desfavorable tanto para el cliente como para el proveedor.

La inclusión errónea de estos requisitos genera un deterioro en las prácticas de libre mercado, al mismo tiempo que inducen problemas legales al proveedor debido al no cumplimiento del requisito.

2.4. SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Una lectura rápida y poco rigurosa del desarrollo de la fase de selección de proveedores puede llevarnos a cometer el error de derivar la responsabilidad del éxito de la misma únicamente hacia el cliente.

Aunque parece obvio que la mayor parte del trabajo a realizar en esta fase cae del lado de la demanda y que es ésta la que determina su resultado final, el proveedor no puede eludir la responsabilidad de garantizar la solvencia técnica (capacidad de ejecución) y económica de la oferta que presente.

El hecho de presentar ofertas sin el respaldo técnico o económico necesario es uno de los elementos que genera mayor desconfianza en el cliente y que puede llevar al deterioro global de la relación con los proveedores de servicios de consultoría.

No obstante, a diferencia de otras fases del ciclo de vida de la relación cliente-proveedor, como la identificación de necesidades o la provisión del servicio, donde la colaboración y comunicación entre ambas partes es continua y muy estrecha, los trabajos a desarrollar en la fase de selección de proveedores se realizan de manera unilateral y casi exclusiva por el lado de la demanda.

Además, y como se detalla en la descripción de esta fase, las etapas que la constituyen son secuenciales y únicamente se puede apreciar u observar su resultado una vez finalizadas.

Por ello, la transparencia en el método y/o criterios seguidos por el cliente para llegar a la decisión definitiva (adjudicación del contrato) es un aspecto clave para evitar suspicacias o pérdidas de confianza por parte de los proveedores.

2.4.1. Descripción de la fase

La selección de proveedores se entiende como el conjunto de acciones y actividades que es necesario llevar a cabo para determinar la oferta que mejor se adapta a las características y especificaciones concretas del trabajo a desarrollar, asegurando la capacidad y solvencia de la empresa adjudicataria con vistas a la prestación del servicio objeto de contrato.

Dichas acciones o actividades pueden agruparse en cinco etapas claramente diferenciadas:

- **Elección de potenciales proveedores** del proyecto/servicio. Dependiendo del modelo de contratación (concurso abierto, restringido, contratación directa, subasta...) y de colaboración con empresas de servicios de consultoría (trabajo con una empresa de referencia, proveedores homologados, etc.) sobre los que trabaje la empresa demandante, se identifica a las compañías que sean posibles prestadoras del servicio.
- **Solicitud de oferta** a los proveedores seleccionados. Se envían especificaciones del servicio objeto de contratación, a modo de prescripciones técnicas y administrativas (RFP en la jerga del sector) a los proveedores seleccionados, indicando las condiciones administrativas y especificaciones técnicas que deben cumplir tanto en la elaboración como en la presentación de sus ofertas (plazos, presupuesto estimado, etc.).
- **Valoración de ofertas.** Se evalúan las distintas ofertas presentadas en función de una serie de criterios (técnicos, económicos, solvencia de la compañía, etc.) vinculados al cumplimiento de requisitos solicitados en la RFP y que se ponderarán según las directrices que establezca la compañía.
- **Designación y comunicación de la oferta ganadora.** Se comunica a las empresas ofertantes la propuesta ganadora y, en función del modelo de contratación utilizado y de los procedimientos definidos al respecto, se llega a informar de la valoración de las ofertas a los proveedores no adjudicatarios.
- **Devolución de las ofertas no ganadoras.** Una vez finalizado el proceso de selección, se procede a la devolución de las ofertas no ganadoras a sus respectivos proveedores con el fin de asegurar la confidencialidad del contenido de las mismas y proteger así los derechos de propiedad intelectual.

La decisión del proveedor es clave en toda relación de mercado, puesto que condiciona todas las fases posteriores del ciclo de vida de la relación cliente-proveedor.

Es importante que, al entrar en el detalle de los problemas que se pueden presentar en esta fase, así como en las causas que los provocan, se tenga siempre in mente que el resultado de esta fase determina la empresa que va a realizar la provisión del servicio solicitado.

La elección de un proveedor concreto para el desarrollo de un trabajo condiciona la actividad del resto de fases del ciclo de vida de la relación (principalmente en las de provisión y cierre), hasta el punto de resultar determinante en el éxito o fracaso de un proyecto.

2.4.2. Procesos y aspectos más reseñables

Al margen de los problemas internos que se le presentan tanto al cliente como al proveedor en el desarrollo de la fase de selección de

proveedores, a continuación se recogen aquellos aspectos que pueden resultar potenciales generadores de conflictos en la relación entre ambos:

- Los requisitos que describen las características del servicio objeto de contrato, así como las capacidades de la empresa responsable de su provisión, deben ser claros y concretos, a fin de evitar confusiones en el proveedor y problemas en la valoración de las ofertas por el cliente.
- Las ofertas no deben responder únicamente a los aspectos formales solicitados en los pliegos, sino que ambas partes han de establecer mecanismos que avalen la capacidad y solvencia de la empresa adjudicataria para llevarlos a cabo.
- El establecimiento de criterios de valoración de las ofertas (tanto en los pliegos como en el proceso de evaluación) aceptados por todas las áreas de la empresa demandante implicadas, de forma directa o indirecta, en la definición, ejecución y gestión del producto/servicio solicitado.
- Un vez entregada la oferta, el proveedor no puede asistir al desarrollo de esta fase hasta la comunicación de la oferta ganadora. De ahí la importancia de dotar de transparencia a las acciones relacionadas con la evaluación y valoración de las propuestas.
- Asegurar la confidencialidad de los contenidos de las ofertas presentadas a lo largo de toda la fase de selección de proveedores es uno de los elementos clave para establecer una relación de confianza entre ambas partes.

Los comportamientos problemáticos detectados en relación a los puntos anteriores pueden agruparse en las tres categorías que se enumeran a continuación:

- **Elección de potenciales proveedores errónea**, no alineada con los requisitos del servicio objeto de contratación: técnicos, económicos o de solvencia empresarial.
- **Criterios de valoración** de las ofertas **no ajustados** a las necesidades del proyecto o del cliente, o ponderados de forma desequilibrada.
- **Falta de confidencialidad en el tratamiento de las ofertas**, desde su recepción hasta su devolución en caso de no ser la ganadora.

2.4.3. Problemas identificados

Antes de entrar a detallar los principales problemas asociados a la fase de selección de proveedores, es importante señalar que algunas de las causas que los provocan no se originan en el desarrollo de las actividades

propias de ella, sino que vienen “heredados” de fases anteriores, fundamentalmente de la definición de requisitos y elaboración de los pliegos.

Si el cumplimiento de determinados requisitos asociados a condiciones de solvencia de la compañía o a aspectos técnicos concretos no se incluyen en los pliegos o no se ha solicitado con el nivel de detalle necesario, se complicará la valoración de las ofertas (elevada heterogeneidad) y, en determinados casos, se imposibilitará su evaluación.

Por ello, en la descripción de los problemas identificados en esta fase y que se describen en los siguientes apartados de este capítulo, se hace referencia a aspectos que podrían mejorarse a través de prácticas compartidas, entre cliente y proveedor.

Elección de proveedores potenciales

En los últimos años el proceso de identificación de potenciales empresas prestadoras de servicios de consultoría ha adquirido una mayor relevancia dentro de las actividades a desarrollar en la fase de selección de proveedores, debido a la expansión del sector y a la globalización de sus servicios. Actualmente existe en el mercado un elevado número de empresas vinculadas al sector de la consultoría que, además, presentan una gran heterogeneidad en su *portfolio* de productos y servicios.

La identificación de las empresas con solvencia suficiente para la ejecución de un trabajo de consultoría concreto presenta una complejidad inversamente proporcional al nivel de madurez de la relación cliente-proveedor. Los sectores y/o empresas que demandan habitualmente este tipo de servicios suelen trabajar con un número reducido de proveedores e incluso algunas de ellas, multinacionales en su mayoría, han establecido procesos de homologación de proveedores. El objetivo que se persigue con el establecimiento de dicho proceso es disponer de una “precalificación inicial” de empresas de consultoría por tipología de proyecto o servicio, según las capacidades y competencias demostradas por ellas a lo largo del proceso de homologación, así como un establecimiento de tarifas por perfil que facilita la presupuestación del trabajo a contratar.

Cuando una empresa no dispone de la experiencia o el conocimiento suficientes, bien en las características del sector, bien en el trabajo que se va a desarrollar, aumenta la probabilidad de que se realice una identificación de posibles colaboradores que no responda a las necesidades reales que se vayan a derivar de la ejecución de los trabajos, ya sea por su perfil o por la dimensión del proyecto.

Se entiende que la elección de potenciales colaboradores no es la óptima cuando parte de los proveedores seleccionados no tienen las capacidades exigidas (conocimiento técnico, experiencia, etc.) para acometer los trabajos objeto de concurso o bien no presentan la solvencia económica necesaria debido a la dimensión del proyecto.

La identificación de potenciales proveedores sin el perfil o dimensión necesarios para garantizar la ejecución del proyecto puede significar el fracaso de éste.

En cualquiera de los dos escenarios, si no se detectan las carencias señaladas en la etapa de evaluación de las ofertas, se puede llegar a la contratación de una empresa de consultoría sin capacidad real de llevar a buen fin el servicio para el que fue contratada.

Los defectos que provocan estos errores en la identificación de proveedores tienen su origen en ambos lados de la relación:

- Por el lado de la demanda, la ausencia de criterios formales para seleccionar proveedores potenciales por tipo de proyecto.

Como se ha expuesto anteriormente, uno de los mayores retos a los que se enfrenta una empresa en la contratación de un proveedor de servicios de consultoría es identificar a las empresas que con mayor garantía pueden prestar el servicio requerido. Este reto es especialmente crítico cuando el demandante del servicio no está habituado a este proceso, o bien no tiene la experiencia suficiente en el lanzamiento del tipo de proyecto objeto de contrato y, por tanto, desconoce el impacto organizativo, técnico y económico que se pueda derivar del mismo.

La fijación de los criterios a través de los que se determinarán los posibles colaboradores debe tener en cuenta no sólo la capacidad de las empresas en dar respuesta a los requisitos solicitados en la RFP, sino su solvencia técnica y económica para prever y asumir los riesgos que pudieran acontecer en el desarrollo de los trabajos.

Dichos criterios varían de forma significativa en función de la tipología del proyecto, no sólo en su determinación, sino también en su ponderación. En proyectos de grandes dimensiones la solvencia de la empresa es un elemento fundamental; sin embargo, en la implantación de una tecnología específica pesará más el conocimiento o experiencia de la empresa proveedora del servicio en proyectos similares. En ambos casos se pueden evaluar los mismos criterios, pero con ponderaciones distintas.

En el caso de empresas o sectores que demandan habitualmente servicios de consultoría, la determinación de dichos criterios se fundamenta en la experiencia acumulada y sobre todo en las “lecciones aprendidas” tras la ejecución de un número elevado de proyectos de distintas tipologías.

Punto de mejora por el lado de la demanda: Ausencia de criterios formales para seleccionar proveedores por tipología de proyecto.

Punto de mejora por el lado de la demanda: Ausencia de una metodología y criterios de evaluación claros.

Sin embargo, el problema que se ha detectado en este sentido es la falta de definición de criterios formales de selección de proveedores por tipología de proyecto que facilite la ejecución de esta fase (fundamentalmente en el caso de empresas con menos experiencia en la contratación de servicios de consultoría), minimizando los posibles errores identificados en la misma.

La ambigüedad en la descripción de dichos criterios abrirá el abanico de posibilidades en la configuración de las ofertas. Este hecho puede derivar no sólo en un incremento en el número de ofertas presentadas, complicando su gestión y posterior valoración, sino, lo que es más grave, en la elección de un proveedor no cualificado para realizar un proyecto o dar un servicio.

Por otra parte, dicha indefinición puede ocasionar al proveedor una pérdida clara de eficiencia en su actividad comercial.

Elevado número de ofertas, que dificulta su gestión administrativa y posterior valoración.

Punto de mejora por el lado de la oferta: Desequilibrio en la ponderación de la oferta técnica y económica o independencia en su valoración.

Punto de mejora por el lado de la oferta: Pérdida de eficiencia en la actividad comercial de los proveedores.

Punto de mejora por el lado de la oferta: Ofertas "ganadoras", pero sin solvencia técnica y/o económica.

- En el lado de la oferta, no es extraño encontrarse con ofertas no ajustadas a sus capacidades reales de ejecución.

Debido a la fuerte competencia que existe actualmente en el sector, las empresas de consultoría pueden elaborar ofertas con el objetivo de conseguir el contrato de un servicio concreto, sin el respaldo necesario de garantía en la provisión del mismo.

Es decir, se presentan ofertas que cumplen, en forma, con las especificaciones técnicas y funcionales solicitadas en la RFP y, sin embargo, la empresa no tiene el conocimiento necesario para realizar la provisión del servicio con el alcance y con la calidad solicitados, o no cuenta con la suficiente solvencia para asumir el coste y dimensiones del proyecto: inversión en infraestructura, demandas de recursos adicionales que sean consecuencia de cambios de alcance, etc.

Esta práctica genera problemas no sólo a la empresa demandante, por las posibles desviaciones que puede sufrir en el alcance, plazos y costes en la provisión del servicio objeto de contrato, sino también en la empresa proveedora del mismo.

En este sentido, la empresa proveedora, adicionalmente al coste que deberá asumir por el incumplimiento de los requisitos solicitados en la RFP, dañará su imagen perjudicando su posible colaboración en futuras contrataciones.

2.4.4. Valoración de ofertas

Una vez identificados los potenciales colaboradores y recibidas sus respuestas a la RFP en la que se describe el servicio objeto de contrato, comienza la fase de valoración de las mismas.

En principio, y aunque posteriormente se analizarán en mayor detalle los diferentes aspectos que pueden ser objeto de evaluación (referencias del proveedor, capacitación del personal incluido en la oferta, valores añadidos, etc.), la valoración de las ofertas se realiza en función de dos parámetros:

- **Técnico.** La valoración “técnica” no se refiere únicamente a cuestiones tecnológicas que pueda tener asociada la provisión del servicio, sino a la cobertura de todos aquellos requisitos que definen el servicio a prestar, ya sean funcionales, técnicos, organizativos, configuración de los currículum vitae del equipo de trabajo, etc.
- **Económico.** Coste estimado de los trabajos a desarrollar.

La ponderación de ambos aspectos es uno de los temas más controvertidos en relación con la valoración de ofertas y que genera un mayor número de problemas tanto en la elección de la oferta ganadora como en la posterior provisión del servicio.

La oferta económica debe ser acorde a la solución técnica planteada. Si la ponderación entre ambos aspectos es adecuada, el cliente tendrá la capacidad de elegir entre ofertas menos completas técnica o funcionalmente, pero con un coste menor, o bien en soluciones técnicas sólidas o con un mayor alcance funcional, pero con un coste más elevado.

Sin embargo, si la valoración económica resulta determinante, los proveedores realizarán ofertas técnicas que cubran los requisitos solicitados en la RFP, pero inviables económicamente. En general, este hecho se traduce en pérdidas económicas para la empresa proveedora y en pérdida de calidad en la provisión del servicio para el cliente, ya que el proveedor, con el fin de abaratar costes, reducirá la calidad del servicio prestado.

La ponderación equilibrada de criterios técnicos, económicos y de solvencia del proveedor es clave para afrontar con garantías el proceso de selección de proveedor.

Un tercer elemento que, como se ponía de relieve en el punto anterior (elección de proveedores potenciales), es clave en la selección final del proveedor, fundamentalmente si el proceso de contratación es mediante un concurso abierto, es la solvencia de la empresa proveedora.

La ponderación descompensada y/o independiente de estos tres aspectos puede llevar a la elaboración de ofertas enfocadas a ganar proyectos, pero no alineadas con las posibilidades o capacidades reales del proveedor.

Asimismo, y aunque es un aspecto que se tratará posteriormente en la fase de negociación y contratación, la revisión unilateral de la oferta

económica durante dicha fase, sin tener en cuenta la oferta técnica, puede llevar a limitaciones en el alcance del proyecto y a la pérdida de calidad en su provisión.

Por otro lado, y como ya se ha indicado anteriormente, la valoración final de la oferta técnica se realiza en función de distintos criterios de evaluación, adicionales al cumplimiento de los requisitos específicos del servicio objeto de contrato, como pueden ser: la experiencia y capacitación del equipo de trabajo ofertado, referencias de la compañía en proyectos similares, metodología de los trabajos, innovación y creatividad, valores añadidos, etc.

En función del tipo de proyecto a ejecutar, los pesos con los que se evalúen dichos criterios e incluso los propios criterios de valoración pueden cambiar. La determinación de éstos es clave para garantizar, por un lado, la alineación entre los requisitos específicos de un proyecto y la posterior ejecución del mismo y, por otro, una comparación transparente y homogénea entre las distintas ofertas presentadas.

En este sentido, se consideran puntos de mejora en el proceso de valoración de ofertas por parte del cliente los siguientes:

- **Ausencia de una metodología y unos criterios claros de evaluación.** En estos casos, la valoración de las ofertas depende, en gran medida, del criterio personal del evaluador o evaluadores. Se desvirtúa, por tanto, el resultado del proceso, ya que está basado en criterios subjetivos difícilmente comparables entre evaluadores distintos y cuya ponderación no responderá necesariamente a las necesidades reales de clientes y proyectos.
- **Falta de participación del cliente o usuario final en la determinación de los criterios de valoración de las ofertas.** En muchas ocasiones el lanzamiento de un proyecto por parte de un área de la compañía no tiene en cuenta, ni en la elaboración de la RFP ni en la fijación de los criterios de valoración, las necesidades del resto de áreas afectadas por éste. Este hecho puede llevar a una priorización inadecuada de los requisitos del proyecto e incluso puede derivar en graves problemas en la gestión de expectativas posterior.

Finalmente, y aunque se ha puesto de manifiesto la importancia de establecer unos criterios de valoración claros que garanticen un proceso de valoración de ofertas ágil, transparente y objetivo, no se debe caer en el error de intentar controlar todos los aspectos asociados a la provisión del servicio a través de criterios de valoración muy rígidos que encorseten la respuesta a la RFP.

Esta práctica dificulta la posibilidad de que la empresa proveedora presente propuestas innovadoras o disponga de la capacidad de proponer productos o soluciones que mejoren la provisión del servicio de forma general, o bien en aspectos concretos, como valor adicional (y a veces diferencial) a la oferta solicitada.

2.4.5. Gestión de las ofertas

El proceso de gestión de ofertas se prolonga desde la solicitud inicial de éstas como respuesta a una RFP hasta la devolución de las ofertas no ganadoras una vez seleccionado el proveedor que llevará a cabo los trabajos objeto de contrato.

El núcleo alrededor del cual el proveedor de servicios de consultoría construye su oferta es la solución o enfoque de solución que propone para dar su mejor respuesta a la necesidad identificada en la RFP. Tanto para elaborar el planteamiento de dicha solución como para diseñar la metodología propuesta con la que llevar a cabo los trabajos a desarrollar, el proveedor se apoya en las capacidades de sus recursos humanos y en la experiencia adquirida a lo largo de los años en dicha materia, sector o tecnología. Ambos elementos son los que generalmente diferencian unas propuestas de otras.

El contenido de las ofertas es información sensible, y como tal debe ser gestionada, ya que constituye uno de los principales activos de las empresas consultoras.

Por ello, las soluciones propuestas en las ofertas constituyen uno de los principales activos de las empresas de consultoría. Su contenido es información muy confidencial (“sensible”) que debe tratarse con la máxima reserva a lo largo de todo el proceso de selección del proveedor.

Al analizar este proceso se ha detectado que, ocasionalmente, el tratamiento de las ofertas se realiza sin los debidos niveles y medidas de confidencialidad y gestión de la propiedad intelectual.

La ausencia de dichas medidas (o su incumplimiento), y por consiguiente la posibilidad de acceder indebidamente al contenido de las mismas, tanto por parte de la empresa demandante como por parte de terceros contratados para realizar la valoración de ofertas, puede llevar a prácticas tan peligrosas como la utilización de la información de unas ofertas concretas para mejorar “artificialmente” otra, con el fin de que ésta resulte ganadora.

Esta práctica no sólo atenta contra los derechos relativos a la propiedad intelectual de la información, sino que puede generar problemas importantes en la provisión del servicio de la empresa seleccionada, ya

que puede no tener la capacitación y solvencia necesarias para dar respuesta a la solución que han ofertado.

2.5. NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN DEL SERVICIO

El deseable rigor en las estipulaciones contractuales pasa por haber realizado previamente una gestión de todos los pasos del ciclo de vida de la relación entre el cliente y el proveedor: preventa e identificación de necesidades; definición de especificaciones; proceso de selección, etc.

A modo de ejemplo, el momento en el que se especifican los acuerdos de nivel de servicio no es un punto aislado en el ciclo de vida entre el proveedor y el cliente, sino que lo que se concreta en estos acuerdos afecta directamente a la fase de negociación y contratación. Lo perfilado en las especificaciones se refleja posteriormente en los contratos.

De la misma forma, existe una línea de conexión entre la inadecuada gestión de la oferta de servicios, la falta de identificación de las necesidades reales, y el rigor en las especificaciones del contrato, con el momento de la negociación y celebración de éste.

Es necesario que se produzca una correcta conexión; si no, probablemente no se consigan alcanzar las expectativas generadas por ambas partes. Si los contratos no han sido debidamente negociados y no se ha considerado la inclusión de cláusulas de revisión y modificación, será muy difícil poder adecuar los trabajos a las necesidades e imprevistos que surjan en el natural desarrollo de los trabajos.

2.5.1. Descripción de la fase

La fase de negociación y contratación es el momento en el que se concretan, definen, perfilan y asumen los compromisos de trabajo y se detallan las responsabilidades de cada una de las partes.

Es un momento consustancial a los pasos previamente elaborados. En el momento de la negociación y de la contratación no puede haber indefiniciones ni barreras al entendimiento en una parte considerada por todos como fundamental en la relación de prestación de servicios entre el cliente y el proveedor:

- **La negociación**

La negociación de los términos y las condiciones del contrato es un momento de acertada puesta en común de los objetivos a cumplir, perfectamente alineados con los medios de que se dispone y con los requisitos exigidos para su cumplimiento.

La falta de negociación entre ambas partes no permite llegar a acuerdos perfilados, basados en el conocimiento y el estudio exhaustivo de los medios técnicos, humanos y económicos necesarios para el cumplimiento de los servicios requeridos.

- **El contrato**

Por otro lado, se encuentra el momento de la firma del contrato, elaborado por el cliente, sin considerar, en la mayoría de los casos, la postura del proveedor y que inevitablemente le deja en una situación de desventaja en lo que respecta al cumplimiento de responsabilidades.

2.5.2. Procesos y aspectos más reseñables

Tal y como hemos señalado anteriormente, es muy importante que todos los pasos entre el cliente y el proveedor estén perfectamente definidos y concretados. El momento exacto de la negociación y contratación a veces no es considerado con la suficiente formalidad, debido a:

- Falta de conocimiento de los principios reguladores de los contratos por ambas partes.
- Falta de transparencia y concreción en los términos de los contratos.
- Falta de exactitud y detalle de los contenidos.
- Unilateralidad a la hora de estipular los contratos.
- Falta de negociación entre las partes.

El aspecto de los contratos más susceptible de mejora es la rigidez de inflexibilidad de sus términos, que limitan la capacidad de evolución y modificación de sus términos durante la ejecución de los trabajos que cubre.

Afrontamos en este capítulo una situación en la que los contratos, por falta de negociación y concreción, se vuelven rígidos e inflexibles, son contratos que no incluyen las posibles evoluciones y modificaciones derivadas de la ejecución de los trabajos.

Normalmente las situaciones más comunes con las que nos encontramos son:

- No adecuación de lo estipulado en el contrato a lo acordado en las necesidades. En primer lugar, hay que resaltar que el establecimiento de condiciones y términos de forma unilateral nos hace movernos

en un escenario contractual basado en una generalidad de cláusulas. Éstas no se ajustan a las condiciones reales de los trabajos, sino que están siendo establecidas arbitrariamente, distorsionando de esta manera la cuantificación inicial de los proyectos, lo que finalmente impide una perfecta ejecución de los trabajos.

- Rigidez y poca flexibilidad de los términos del contrato. Cabe destacar que los contratos están elaborados con condiciones rígidas, con términos muy concretos que no permiten una interpretación de las condiciones, las cuales, con frecuencia, están desalineadas, es decir, no encajan con el espíritu y finalidad de los trabajos a realizar, lo que dificulta enormemente la consecución de los proyectos y la obtención de los resultados esperados.
- Comienzo de la relación entre cliente y proveedor antes de la firma del contrato, sin el consiguiente respaldo legal que permita a las empresas proveedoras acogerse a lo especificado en el mismo.

2.5.3. Problemas identificados

Habitualmente, la contratación de servicios, sobre todo por parte de la Administración pública (aunque no exclusivamente), ha tenido asociada un componente de problemas relacionados con la lentitud administrativa. Es una situación habitual en las relaciones de trabajo que se lleve a dar por obviado un trámite tan imprescindible como formalizar una contratación antes de comenzar la realización de los trabajos.

No todos los clientes tienen establecida la misma metodología ni los mismos procesos para la asignación de trabajos a los proveedores de servicios. En el caso de la Administración pública, la forma de contratación está expresamente regulada por ley: el Real Decreto Legislativo 2/2000, de 16 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas, el cual derogó la Ley 13/1995, de 18 de mayo, contiene en su desarrollo las características de la contratación con la Administración.

La asignación de trabajos por parte de las Administraciones públicas encaja a la perfección, sin lugar a dudas, en este epígrafe. La ponderación económica de los trabajos en función de los requisitos técnicos establecidos en las cláusulas de requisitos hace posible que las empresas proveedoras de servicios obtengan una información que les permite calibrar los márgenes de variabilidad a los que puede quedar sometido el presupuesto, que por definición viene fijado en el anuncio de contratación.

Desde el punto de vista de la equidad contractual, es en el desarrollo de un servicio cuando se muestran más las diferencias. Los contratos

firmados entre cliente y proveedor presentan graves descompensaciones en las obligaciones y responsabilidades que, por sí mismas, se convierten en un problema para el buen término del servicio contratado.

2.5.4. Plazos administrativos

Dos de los casos más frecuentes en los que se da esta circunstancia son:

- Situaciones con contratos que finalizan y en las que, siendo segura la contratación de una segunda fase, no se realiza la misma en el tiempo adecuado, cubriéndose el vacío contractual con una continuidad del servicio. Este nuevo servicio se regulariza con posterioridad, cuando ya se tiene el pertinente contrato.
- Situaciones con contratos para la adquisición de bienes o servicios cuya urgencia no permite esperar a la formalización de los mismos y se anticipa la prestación. Este segundo caso conlleva períodos de vacío contractual menores que los del punto anterior, si bien su frecuencia es mucho mayor.

En el primer caso, en ocasiones se habla de meses de diferencia desde que, por continuidad, se prorroga la prestación de un servicio hasta que se realiza la formalización contractual. Durante estos meses, los riesgos e impactos los sufren ambas partes, no hay un beneficiado por esta situación y sí dos partes que se ven abocadas a trabajar en un plano informal.

A los riesgos legales de esta situación se añade un problema financiero que, en contra de lo que pueda parecer, afecta también a ambos. Es obvio para el prestador del servicio el problema que se encuentra a la hora de facturar, mientras no haya sido formalizado el acuerdo. Pero no es menos cierto que el órgano contratante, especialmente si es la Administración pública, funciona manejando y justificando unos presupuestos cuya corrección es puesta en entredicho y en serio riesgo cuando se debe recurrir a este tipo de práctica.

El comienzo de los trabajos se realiza en ocasiones obviando la formalización administrativa de la contratación.

Un ejemplo de este riesgo son las partidas presupuestarias que, llegando a finales de año, pueden echarse a perder por no tener capacidad de formalizar el contrato que permita el pago de las mismas (aunque se haya recibido el bien o servicio).

Otro, no menos grave, llega cuando por contratación pública, o en una adquisición por catálogo de patrimonio, estas adquisiciones (especialmente las de servicios) deben enmascarse en plazos temporales irreales.

El problema perjudica a ambas partes, y la situación de compromiso tiene muchos riesgos y problemas financieros para ambos.

La prestación ha durado muchos meses, por ejemplo, pero, debido al retraso en la contratación y a la finalización del año, a veces se trata de justificar el pago de cantidades de dinero muy elevadas en plazos de tiempo muy cortos.

Una consecuencia más de este problema es que, en la mayor parte de los casos, el espacio para analizar, revisar e incluso negociar aspectos de una contratación se ve irremediablemente reducido prácticamente a la nada, puesto que la prestación del servicio ya se ha comenzado y es difícil en ese escenario acordar aspectos de compromiso por ambas partes. Así, encontramos que muchas veces se firman compromisos que, de haber podido revisarlos, ambas partes hubieran modificado y/o concretado, pero esto resulta imposible cuando la fase de negociación (si se aplica) de los términos del contrato llega después del inicio de la prestación de los mismos. En esta situación, la imposibilidad de detener los trabajos se convierte en un elemento de presión para ambas partes que les lleva a obviar una etapa importante del proceso, como sería revisar y acordar términos contractuales de los compromisos ajustándolos a la realidad.

Aunque se revisará en otros puntos de este libro, la consecuencia que se acaba de analizar tiene otras derivadas, como: cláusulas contractuales abusivas, penalizaciones incoherentes o imposibles de aplicar, marcos contractuales ajenos a la realidad del servicio, etc.

Puede decirse, por tanto, que el incumplimiento de los plazos administrativos en contratación es una mala práctica que, como mal mayor, se ha terminado convirtiendo en un problema asumido por todos y que se repite con demasiada frecuencia.

2.5.5. Rigidez en los términos del contrato

Lo que aquí se quiere revelar es que un contrato en cuya elaboración sólo ha participado activamente una de las partes contratantes es un contrato con condiciones más rígidas, en sus términos (tiempo y forma), sus condiciones y sus requisitos de cumplimiento.

Esto evidentemente se debe a la elaboración del contrato por sólo una parte de los contratantes, en este caso normalmente la organización cliente, que es la que lo procesa. La elaboración del contrato no recogerá todos los aspectos sustanciales de la realización de los trabajos, ni de forma expresa las condiciones y requisitos exactos e inherentes a la prestación del servicio, debido a que:

- No se ha elaborado por expertos técnicos que son los que han descrito los requisitos funcionales y técnicos del proyecto.
- La elaboración del contrato se deja en terceras manos (departamentos legales, secretarías, asesores) que desconocen exactamente el objeto del contrato y los trabajos a realizar.
- Falta de comunicación entre los departamentos jurídicos de ambas partes a fin de conseguir un contrato adecuado para ambos.
- Dicha problemática es especialmente acuciante en contratos de larga duración en modalidad precio cerrado, sujetos a una serie de entregables fijados antes del inicio del proyecto.

La falta de comunicación entre ambas partes a la hora de elaborar el contrato denota un síntoma más que evidente del estado en el que se crean las relaciones de trabajo. No hay una preocupación real por cubrir los intereses de la otra parte, sino simplemente ganas de zanjar aspectos formales que no son más que un requisito sin el cual no se estaría dentro del marco legal establecido, *“es una cuestión más de forma que de fondo”*.

La falta de intención por mejorar y adecuar los contratos a las trabajos nos lleva en muchas ocasiones a abusar de los “contratos modelo”, contratos que son usados de forma indiscriminada por los clientes para diferentes proveedores y diferentes servicios, sin considerar que cada servicio requiere una adecuación pertinente de las cláusulas estipuladas en el contrato.

A mayor confianza generada por experiencias previas, mayor debería ser la flexibilidad de los contratos, porque una relación basada en el mutuo provecho, en la que se han sentado las bases de una colaboración adecuada para ambos no es más que una relación que crece y que es beneficiosa para las dos partes.

La falta de negociación y concreción de los términos y condiciones del contrato hace que la relación contractual se pueda ver mermada en cuanto a su definición y alcance. Lo que se consigue es que el contrato no refleje exactamente las necesidades reales de ejecución del proyecto, lo que inevitablemente lleva a una situación de no adecuación de las condiciones al objeto del contrato. Sin lugar a dudas, el ajuste de éste pasa por una modificación y adecuación de sus términos y condiciones.

Sin embargo, lo que se está dando en el panorama actual es que se crea cierta desconfianza entre las partes, que se genera por falta de comunicación y colaboración en el proceso de negociación y contratación y, por ende, en los pasos del ciclo de vida de la relación definidos previamente.

Esta situación acarrea la imposibilidad de gestionar adecuadamente los cambios sobrevenidos, y ocasionalmente necesarios, a los que se ve sometida la realización de los proyectos. Se trata, sin duda, de necesidades y cumplimientos muchas veces impredecibles a priori, por lo que acarrearán la necesaria adecuación de las condiciones del contrato a la nueva situación.

La aparición de nuevas circunstancias o necesidades sobrevenidas e impredecibles en el panorama previsto supone que se vea verdaderamente comprometido el desempeño de lo acordado. Se pone, por tanto, en peligro el cumplimiento de las expectativas de las partes y, en consecuencia, el éxito del proyecto.

No hay que olvidar otra de las situaciones a las que se enfrentan los proveedores en el momento de resolver las necesidades o los imprevistos: en tales momentos la capacidad de afrontarlos suele quedar nuevamente sujeta, en la mayoría de los casos, al voluntarismo de las partes. Ello implica que los nuevos problemas los resuelva la parte más interesada, en este caso el cliente, que actúa de forma inconexa y unilateral, sin tener en cuenta la posibilidad de solucionarlo de forma conjunta y sin procurar a la solución parcial una adecuada forma contractual que quede reflejada en el contrato.

2.5.6. Principio de equidad

Las obligaciones de las partes reflejadas en el contrato rara vez muestran un equilibrio, y esto suele perjudicar, en contra de lo que pudiera parecer, a ambas partes.

El primer aspecto en el que podemos ver reflejada esta falta de equidad es en los compromisos adquiridos en el contrato para la prestación de un servicio. Las obligaciones de ambas partes no siempre (más bien casi nunca) muestran un equilibrio, al menos contractual. De esta forma, es frecuente encontrar un alto nivel de detalle y compromiso respecto a las personas y medios que el proveedor debe poner a disposición del proyecto, pero rara vez se encuentra este mismo nivel de detalle y compromiso en lo que respecta al organismo contratante.

Esta falta de equidad, que a priori parece perjudicar únicamente al proveedor, es en realidad un problema para ambas partes, pues la indefinición es también, en muchas ocasiones, un obstáculo para la organización y gestión de compromisos dentro de la propia empresa cliente. Al no tener reflejadas contractualmente en detalle las obligaciones respecto de la ejecución del contrato, el cliente tiene muy difícil activar los resortes internos que faciliten su cumplimiento. Esto es especialmente visible en grandes organizaciones donde el propio organismo contratante se muestra a veces poco capaz para movilizar los recursos y las dedicaciones necesarios. Una mayor equidad contractual serviría de

ayuda al evidenciar los compromisos y las dedicaciones por parte tanto del cliente como del proveedor.

En el mismo plano de la indefinición, se encuentra con mucha frecuencia la propiedad intelectual de todos o alguna parte de los trabajos realizados en la prestación de un servicio. Cuando existen, las cláusulas que determinan esta propiedad suelen sobrepasar el límite de lo razonable, imponiendo condiciones extremadamente restrictivas no sólo sobre el resultado de los desarrollos o servicios, sino sobre el uso que el proveedor de los mismos puede hacer del conocimiento adquirido en la realización de los trabajos. La presencia de estas cláusulas en los contratos de prestación de servicios es un claro ejemplo de inequidad que, por otra parte, pierde sentido desde el momento en que son condiciones de difícil prueba y, por tanto, sin aplicación posible.

Pero la inequidad que se encuentra en los contratos no siempre es relativa a los medios materiales o profesionales, sino que está también manifiestamente presente en los medios personales. Ajustarse a la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD), es una condición sensata y coherente que aparece cada vez con mayor frecuencia en todos los contratos que conllevan un tratamiento de información de carácter personal. Ahora bien, es cuestión importante señalar que esta obligación de cumplimiento se produce en la gran mayoría de los casos únicamente en el lado del prestador del servicio, y no así en el lado de la empresa contratante. La información académica, personal y laboral de los profesionales del prestador del servicio es exigida, estudiada, reflejada en propuestas y valorada en el estudio de ellas, sin que se sujete todo este proceso en la mayor parte de los casos a las mismas directrices de la LOPD que son exigibles al prestador del servicio.

Por encima de todos los aspectos señalados, aquel en el que más latente se muestra de forma constante la falta de equidad en la relación contractual asociada a un servicio es el establecimiento de penalizaciones y acuerdos de nivel de servicio absolutamente desequilibrados. La presencia de cláusulas penalizadoras al proveedor del servicio, como medida preventiva para garantizar el máximo empeño y compromiso con la consecución en tiempo y forma de los objetivos, es una medida que presenta dos claros problemas en la gran mayoría de los contratos firmados:

- Al no existir una cláusula recíproca, sólo se consigue someter a presión a una de las partes importantes en la consecución de los objetivos. Se olvida que hay otra parte (el organismo contratante), de

La exigencia de cumplimiento de la LOPD es cada vez más frecuente para el prestador del servicio, pero es infrecuente que se cumpla en el tratamiento de la información del mismo por parte del organismo contratante.

cuya eficiencia y cumplimiento depende en la mayoría de los casos el éxito del proyecto.

- Las cláusulas que se establecen son además, en muchas ocasiones, desproporcionadas y excesivas, por lo que el mismo organismo contratante ve incoherente recurrir a las mismas y terminan convirtiéndose en un artilugio contractual con eficiencia nula.

Todos estos problemas tienen como denominador común la falta de equidad a la hora de establecer compromisos de cumplimiento en los propios contratos, y es por esa vía por la que debe abordarse la forma de no incurrir en esta práctica perjudicial.

2.5.7. Separación de aspectos técnicos y aspectos económicos

En el proceso de selección de proveedores anteriormente desarrollado, ya se ha puesto de manifiesto que la ponderación en las evaluaciones de los aspectos técnicos y económicos es uno de los temas más controvertidos en la relación cliente-proveedor.

Uno de los casos que se muestra como representativo a la hora de determinar el precio de los trabajos es que el precio, en muchos casos, está determinado y fijado previamente por el cliente, sobre todo en el caso de la Administración pública. Es en el momento de la apertura de las proposiciones económicas cuando parte de la valoración de las propuestas de servicio se ve menoscabada por el peso concedido a los aspectos económicos. En la mayoría de los casos se puntúa con mayor nota las ofertas más baratas; se puntúa a la baja, lo que hace que las empresas sometan sus trabajos a valoraciones económicas poco rentables.

Este proceder nos lleva inequívocamente a situaciones de competitividad y, en muchas ocasiones, se ofertan precios tan módicos que se descubren situaciones de baja temeraria.

Este tipo de adjudicaciones resulta algo ambigua, ya que, si se han establecido unos requisitos técnicos para la consecución de los trabajos y a estos requisitos técnicos se les ha determinado un precio, nos preguntamos: ¿qué es lo que lleva a que se ajuste tanto el precio a la mínima para realizar un trabajo que, por definición y valoración, tiene un coste proporcionado?

Al analizar este proceso se ha detectado que:

- En ocasiones, la elaboración de los requisitos técnicos es completamente independiente del momento en el que se le asigna un precio.
- En muchos casos, las cláusulas de requisitos técnicos son elaboradas por terceros que posteriormente no estarán presentes en la valoración técnica de las ofertas presentadas.
- En el momento de la valoración de las ofertas, el tratamiento por separado de los aspectos técnicos y económicos desvirtúa el contenido y pone en peligro la ejecución de los trabajos.

Las actuales valoraciones de las ofertas y un gran número de ofertas incontroladas por parte de las empresas proveedoras revelan, a veces, situaciones incómodas y no muy acordes a un comportamiento profesional, lo que produce:

- Incentivación de reducción de precios sin considerar la potencial merma en la calidad de los servicios.
- Toma de decisiones por criterios económicos en detrimento de la valoración técnica de las ofertas.
- Toma de decisiones en función de los precios.

Es responsabilidad de todos los involucrados en el ciclo de la relación entre cliente y proveedor medir el impacto que el mantenimiento de esta dualidad en las valoraciones puede tener en los trabajos y, por tanto, en la imagen y prestigio de las empresas de consultoría.

El precio es un elemento decisivo y decisorio para la asignación de los trabajos, pero no debería considerarse como un todo.

Esta práctica de anteponer el precio a los demás aspectos de la contratación atenta directamente contra la calidad de los trabajos y servicios. La realización de trabajos a precio devaluado repercute negativamente en la imagen de las firmas de consultoría, que ven mermado su trabajo por estar sometido a unos costes que no son los previamente planteados junto a la solución técnica.

Las soluciones propuestas por las empresas de consultoría deben ser resultado del trabajo de un equipo de personas que ha diseñado una metodología y ha planteado una solución acorde a las necesidades planteadas por el cliente. En estas circunstancias, estas propuestas aportan valor al cliente y le permiten acceder a conocimientos, experiencias y soluciones concretas. Son muestra del compromiso y la calidad profesional de toda una firma de consultoría, que aporta todo su valor en los trabajos realizados, alineando las soluciones presentadas con el coste de los trabajos a realizar.

El hecho de anteponer el precio a los demás aspectos de la contratación atenta contra la calidad de los trabajos y servicios que cubre.

Esta dualidad de valoraciones permite descubrir un comportamiento inusual de las empresas consultoras, que empiezan a comportarse bajo principios de no proporcionalidad, creando nuevas bases de oferta y demanda, alejadas del objetivo deseable de calidad de los trabajos y rentabilidad de los proyectos.

Por otro lado, está la parte que es responsabilidad del cliente, quien tiene la oportunidad de:

- Exigir calidad y garantías en la ejecución de los trabajos.
- Ser responsable en la valoración económica de los trabajos.

Reducir la calidad de los trabajos y, al mismo tiempo, las garantías de obtener resultados óptimos por disminuir los costes de obtención del producto es una postura que afecta a todos. Es responsabilidad última del cliente exigir los mejores servicios, si quiere obtener los beneficios y los resultados esperados para la consecución de sus objetivos estratégicos.

La valoración de las propuestas de trabajo es decisiva en el ciclo de vida de la relación entre el cliente y el proveedor. El trabajo empieza desde el momento en el que el cliente comunica o informa públicamente la necesidad que tiene; en ese momento todos los mecanismos a disposición del cliente empiezan a ponerse en funcionamiento con la firme intención de ofrecer un servicio de calidad y obtener los mejores resultados. Darle continuidad y coherencia a todo el ciclo de vida de la relación cliente-proveedor es un medio y un fin en sí mismo.

Puede decirse, entonces, que los trabajos que se realizan para ofrecer una solución adecuada a los clientes nacen de una puesta en común de necesidades y de un conjunto de pasos, como son la definición de especificaciones, los requisitos de calidad o el enfoque de servicios, que hacen que la solución sea la más adecuada.

Por tanto, la valoración de las ofertas por parte de las empresas demandantes es trascendental en el ciclo de relación entre cliente y proveedor, por la repercusión que tiene la decisión final en el “objeto del contrato”. Una desalineación de las valoraciones técnicas y económicas supone una fricción a la hora de evaluar, lo que puede afectar a la consecución del objeto del contrato al no tenerse en cuenta todos los aspectos que se han considerado necesarios para la definición de las soluciones ofertadas y la importancia del precio conferido.

La actual separación entre el comité evaluador de la oferta técnica y de la oferta económica no hace más que contribuir a desvirtuar la

propuesta de colaboración global presentada por parte de las firmas consultoras. Es inherente a la parte que evalúa los precios intentar asumir el menor coste posible por el compromiso que se va a adquirir:

- El coste del servicio, en muchas ocasiones, está limitado por una cifra económica que no se puede sobrepasar.
- Otras veces está limitado a las posibilidades reales de gasto.
- A veces ocurre que está valorado a la baja para ahorrar costes.
- En muchas ocasiones no se ha ajustado bien el coste a la prestación del servicio.
- En el caso del sector público, la gran cantidad de trámites burocráticos para efectuar un gasto imposibilita conocer cuáles han sido las características reales de evaluación de los costes.

La falta de equidad contractual, decantada casi siempre en contra del prestador del servicio, es igualmente un problema para el contratante, que encontraría una mejor disposición del proveedor en un escenario de igualdad de compromisos reflejados en el contrato.

Se refleja en su comportamiento que las partes evaluadoras responden a motivaciones diferentes, lo que siempre afecta a la valoración económica, siendo los costes los que se ven reducidos en provecho de la valoración técnica de las ofertas. De esta manera, la visión global y el detalle en conjunto de la propuesta se ven complemente desvirtuados.

La imposibilidad de poder defender el trabajo realizado a la hora de presentar una oferta, sea para el sector público o para el sector privado, supone un duro golpe para las empresas proveedoras de servicios. Ello se debe a que, en el momento de trabajar en las soluciones que constituirán las ofertas de prestación del servicio, éstas se configuran de acuerdo con un esquema técnico-económico equilibrado, basado en el trabajo a realizar y en el coste del mismo, respondiendo a la satisfacción y el cumplimiento de una relación calidad-precio y la plena satisfacción de ambas partes por los resultados obtenidos.

Sin embargo, en el panorama actual la situación se desequilibra en el momento del análisis de las propuestas de trabajo debido al tratamiento por separado de aspectos técnicos y económicos, ya que:

- Se pone en riesgo la ejecución posterior del proyecto y se desencadena un desarrollo de los trabajos, en los que ya no está alineado el contenido técnico de la oferta presentada, por lo que se reducen las posibilidades de cumplir con las responsabilidades adquiridas.
- Se pone en peligro la consecución de resultados óptimos que satisfagan las expectativas del cliente, lo que inevitablemente redundará en la imagen profesional y el prestigio de las empresas de servicios, que asumen riesgos no calculados por ejecutar unos trabajos que ya han perdido su medida y su cuantificación.

- El desprestigio y una mala imagen son algunos de los efectos que perjudican gravemente al mercado de la consultoría, debido a la reducción presupuestaria a la que ven sometidos sus proyectos los proveedores; ello supone una reestructuración de los medios disponibles para el proyecto y, en la mayoría de los casos, un deterioro en la calidad.
- Este ciclo pone en peligro y deteriora la prestación de servicios; las empresas de servicios pueden ver disminuida su rentabilidad; se pone en peligro la aportación de valor a las organizaciones; se verán mermados los objetivos de crecimiento y desarrollo de los clientes.

2.6. PROVISIÓN DEL SERVICIO

Más allá de la entrega de ciertos bienes o de la realización de trabajos, tal como se haya acordado, la provisión supone la obligatoria materialización de dos condiciones siempre presentes en los servicios: la satisfacción de las necesidades del cliente y el cumplimiento de sus expectativas.

En la entrega de productos predominan las características físicas requeridas; por el contrario en la provisión de servicios predomina la adecuación a la finalidad pretendida por el cliente.

Ambas cuestiones aparecen con más fuerza en la provisión de servicios que en la entrega de productos: mientras que en ésta el producto impone la materialidad de características exigidas sobre la utilidad o uso, en la provisión de servicios predomina la adecuación a la finalidad pretendida por el cliente.

Quiere decirse que la provisión del servicio de consultoría no finaliza normalmente con una entrega (*delivery*), sino con la aprobación “satisfecha” del cliente, sin la cual no se dan las condiciones necesarias para el cierre de la operación.

La provisión del servicio es la fase en que se pueden manifestar más claramente los aspectos críticos de la relación entre proveedor y cliente:

- En primer lugar, porque en la provisión del servicio es donde, por parte del proveedor, se perfecciona el contrato mediante la puesta a disposición del cliente de uno o varios bienes o la realización de una labor exigida por éste.
- En segundo lugar, porque frecuentemente se completan en esta fase tareas de producción del servicio, en presencia y con la participación y aportación de recursos del cliente, que, de esta forma, se convierte en un elemento más de los procesos de producción y provisión.
- En tercer lugar, porque, al lado del cliente, quien analiza y comprueba características y funcionalidades del servicio, puede aparecer la figura

del usuario, que valora y juzga el servicio con criterios de utilidad y adecuación a sus propósitos, menos objetivables que aquéllas.

2.6.1. Descripción de la fase

Como cuestión previa, debe señalarse la necesidad de llevar a cabo un esfuerzo de precisión terminológica, dentro de la relación cliente-proveedor y por parte de ambos. Aquí se usa “provisión del servicio” en su sentido más genérico de entrega o prestación, diferente del que utilizan, por ejemplo, con un significado técnico preciso algunos de los modelos metodológicos existentes, como pueda ser ITIL.

Por otra parte, mientras que el término *provisión* debería aplicarse solamente al abastecimiento o suministro de bienes, *prestación* sería el más adecuado a la realización de tareas.

En este contexto, por provisión del servicio se debe entender tanto las actividades de entrega (*delivery*) al cliente de los elementos tangibles comprendidos en las especificaciones técnicas como las de prestación del propio servicio, considerado éste como conjunto de labores o trabajos que se efectúan en cumplimiento de un contrato o acuerdo.

Véanse las notas a las particularidades de la propiedad intelectual descritas en el epígrafe 2.3.8.

La distinción es relevante, puesto que en los servicios de consultoría se dan ambos tipos de provisiones: la de elementos materiales, como, por ejemplo, programas informáticos, aplicaciones o servicios de TI, y la de diversos trabajos que no culminan con la entrega de un bien material, sino con intangibles tales como desarrollos metodológicos, labores de apoyo técnico y de mantenimiento, cesión de profesionales, etc. Ambos se valoran y especifican de manera diferente en la expresión formal del acuerdo o contrato y ambos deben ser, por tanto, objeto de diferentes métodos de verificación en la entrega.

Se debe señalar que los trabajos que lleva a cabo internamente el proveedor para la producción de los bienes materiales especificados son diferentes de los que se prestan directamente al cliente como parte de su compromiso. Como regla general, aquéllos no tienen porque ser objeto de especificaciones técnicas ni serían normalmente exigibles por el cliente.

Es, además, importante que las partes, especialmente el proveedor, reconozcan que la compra de un servicio comprende, en la práctica totalidad de las ocasiones, algo más intangible y de mayor entidad que los elementos objetivables del servicio. Esto sitúa a proveedor y cliente ante consideraciones tales como contribución del servicio al negocio del cliente, imagen generada, modificaciones en el clima de relaciones, etc.

2.6.2. Procesos y aspectos más reseñables

En la provisión del servicio deben considerarse, por ser posible origen de problemas en la relación, los siguientes aspectos:

- | | |
|---|---|
| <i>Entregas sucesivas.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • La provisión del servicio no suele llevarse a cabo en un solo acto. Comprende entregas y prestaciones sucesivas y discontinuas que, a veces, abarcan un considerable período de tiempo. De ahí la necesidad de un plan de provisión, que forma parte de la planificación general del servicio, pero es distinto de ésta. |
| <i>Elemento personal.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • La intensidad con que aparece el elemento personal, tanto en la entrega de los componentes más tangibles del servicio —en los que se hace necesaria habitualmente una explicación o explicitación personal— como en los componentes de prestación de un trabajo, requiere que ambas partes presten atención a los perfiles personales, especialmente cuando las personas del cliente y del usuario efectúan trabajo necesario. |
| <i>Método y reglas.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • La importancia concedida a los aspectos formales —método, personas y responsabilidades, tiempo, lugar— de la entrega, que contribuyen en gran medida a materializar o hacer más tangible el servicio. |
| <i>Integración de equipos de cliente y proveedor.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Los planes, previsiones y medidas existentes sobre implantación, operación e integración en la organización del cliente de los sistemas o componentes individuales del servicio, estén o no contemplados en el contrato, como garantía o prueba de adecuación del servicio a su finalidad última. • La forma de establecimiento de las reglas o criterios utilizados para la recepción y conformidad, que incluyen tanto a cliente como a usuario. • El alcance exacto del compromiso mutuo con las condiciones y especificaciones pactadas y explícitas, como principio por defecto de tratamiento de divergencias y marco para la solución o renegociación de los aspectos dudosos. • La correcta valoración por ambas partes de las reglas de conducta explícitamente compartidas y aplicadas, sean metodologías, procedimientos, guías, estándares o buenas prácticas. |

Los aspectos anteriores pueden agruparse en cuatro categorías de problemas potenciales y de los correspondientes puntos de mejora en la fase de provisión del servicio:

- **Configuración del servicio.** Concordancia entre especificaciones, planes y resultados. Tareas de comprobación.
- **Dinámica de la provisión o prestación.** Control y seguimiento de variables independientes o hechos que afectan al servicio y su

idoneidad. Personas, comunicación, organización y tecnología. Gestión de riesgos, gestión de expectativas, gestión del cambio.

- **La calidad en la provisión del servicio** como correspondencia entre sus prestaciones últimas y la finalidad perseguida. Los planes de calidad y la gestión de la calidad.
- **El marco de referencia prescriptivo.** Las formas de hacer: metodologías, buenas prácticas, el guión a seguir. La integración de métodos.

2.6.3. Problemas identificados

Hablar de problemas reales o potenciales en la provisión del servicio exige una aclaración previa. Además, e independientemente de las posibles dificultades que conlleva esta fase del ciclo de vida del servicio, la provisión puede venir lastrada por las que tienen su origen en fases anteriores. Así, la provisión del servicio es el lugar donde afloran los problemas generados anteriormente y aún no resueltos. Tanto es así que, en ocasiones, las actividades propias de la provisión se entorpecen a causa de problemas que hasta ese momento no se habían manifestado, dilatando la fase y detrayendo recursos necesarios para su correcta realización.

La provisión del servicio es la fase donde afloran los problemas generados y no resueltos en fases anteriores.

De aquí se deriva la conveniencia de una trayectoria impecable en cada una de las fases del ciclo de vida del servicio o, dicho de otra forma, de concluir y cerrar consensuadamente cada una de las fases sin dejar de tratar y de resolver los aspectos erróneos o dudosos.

En los apartados siguientes, organizados según las cuatro categorías anteriores, se trata solamente de describir los principales problemas potenciales o identificados en la provisión del servicio, aunque es inevitable la referencia a los que vienen de fases anteriores y alcanzan aquí un punto álgido.

2.6.4. Configuración de servicios

El incumplimiento de algunas de las especificaciones y condiciones establecidas tanto en la RFP y en la oferta como en el propio documento contractual se manifiesta, más que en carencias o recortes del servicio, en desviaciones en tiempo, coste y calidad.

Ya se ha mencionado anteriormente la necesidad de un esfuerzo por restaurar desde el origen el sentido de los pactos que se llevan a cabo en los servicios de consultoría. Aquí, y por lo que se refiere a la fase de provisión, solamente se destaca que los incumplimientos se derivan muchas veces no tanto de vicios en la voluntad de las partes cuanto

de la falta de precisión de las propias especificaciones, que no distinguen suficientemente entre entregables (provisión) y trabajos (prestación), y de la imprecisa sintonía entre los servicios realmente entregados y las finalidades últimas que el cliente persigue.

Adoptar un método estándar de trabajo simplifica y facilita la relación y garantiza el buen fin del servicio.

Los defectos relativos a las especificaciones y compromisos pueden tener su origen en cierta falta de rigor en la adopción de métodos y sistemas de planificación:

- En el caso del proveedor, por exceso de confianza en sus competencias y capacidad de reacción, que se manifiesta especialmente durante la venta del servicio.
- En el caso del cliente, por no involucrar suficientemente en el proceso al usuario y no destinar siempre a este aspecto los recursos necesarios, situándolo más en línea con sus procedimientos de aprovisionamiento de productos o bienes que en el ámbito propio de los servicios.

Cliente y proveedor... ¿socios?

En este sentido, la búsqueda de la más correcta alineación entre los intereses de las partes desde el principio del proceso justifica la tendencia actual a tratar los acuerdos de servicio más como proyectos de colaboración, en los que las habilidades cooperativas deben ser objeto de una atención especial, que como simples procesos de compraventa, y considerar a las partes más como “socios” que como proveedor y cliente.

Las carencias de la planificación general se agudizan en la fase de provisión, a cuya planificación particular se dedican pocos esfuerzos, sin valorar suficientemente que esta fase es la más abundante en contactos personales, pruebas, intervención de terceras partes, aparición del usuario, afloramiento de las expectativas, etc. y, por tanto, la más propensa a la inestabilidad.

El predominio de un enfoque reactivo al tratamiento de los problemas inesperados en la fase de provisión del servicio favorece la improvisación, que lleva, por ejemplo: a la rotación de equipos, tanto por parte del proveedor como por parte del cliente; a la falta de disponibilidad de las infraestructuras necesarias (tiempo de sistemas de información, *hardware*, comunicaciones...), o a la escasa adecuación de los proveedores externos y otras terceras partes necesarias por una incorrecta homologación o valoración de sus capacidades.

El hecho de que existan métodos muy completos y abundantes de planificación y gestión de la provisión de servicios indica que no es por falta de orientación solvente por lo que se dan problemas en esta fase,

sino por cuestiones de fondo relativas a una insuficiente valoración de las tareas metodológicas y de planificación, para las que son necesarios recursos de nivel y coste altos.

2.6.5. Dinámica de la provisión

En la mencionada deficiencia de valoración de la planificación subyace la certeza de que, en la provisión de los contratos de servicios de consultoría, cierta fluctuación de condiciones en el entorno, cierta cantidad de cambio, es prácticamente inevitable. De ahí la dificultad de establecer unas especificaciones perfectamente ajustadas a la finalidad última del servicio, incluidas las expectativas —explícitas y no explícitas, reservas mentales, cuestiones no afloradas— de todas las partes interesadas o interlocutores (*stakeholders*).

Un insuficiente análisis de las condiciones de entorno en la provisión del servicio aumenta la incertidumbre y el riesgo del proyecto. Variables tales como el rendimiento de las personas en procesos que no son automatizables, la disponibilidad real de los equipos y otros recursos, las alteraciones razonables en elementos no parametrizables, como un diseño o el texto de un documento, los cambios en el entorno externo —mercados y entorno normativo—, etc., no se valoran suficientemente y su modificación ocasiona diferencias de tiempo y coste que afectan a la rentabilidad del servicio y al desgaste de las relaciones entre proveedor y cliente.

Las condiciones del entorno y la comunicación son determinantes.

Una orientación excesivamente técnica del servicio obstaculiza la adecuada apreciación de las expectativas, entendidas como las percepciones subjetivas del cliente y otros interesados acerca de las prestaciones del servicio, de su valor general o de la calidad de los entregables, que pueden aparecer como problemas en la fase de provisión. De nuevo, aquí se manifiesta la insuficiencia en la profundidad de los análisis previos, además de las muy habituales deficiencias de la comunicación, fruto de una inadecuada apreciación de los aspectos más personales siempre presentes en la provisión de un servicio.

Otro tipo de diferencias entre especificaciones y expectativas, de más difícil valoración, son las que aparecen en los proyectos de servicios que conllevan, en su implantación, cambios organizativos o de procesos. En estos casos, y aunque la implantación no forme parte del contrato, pueden haberse generado expectativas cuya frustración incidirá negativamente en la apreciación del resultado final. Puede considerarse, por tanto, como una deficiencia en los contratos de servicios obviar la referencia a la implantación, esté o no contemplada entre sus resultados.

Desde la perspectiva del cliente, los beneficios últimos del servicio no se obtendrán hasta su plena integración en su organización, aspecto que el proveedor haría bien en tener en cuenta y reflejar en su oferta. De la misma forma, por parte del cliente sería útil formular explícitamente su compromiso en los contratos de servicio que implican cambio organizativo.

Resumidamente, la ausencia de provisiones relativas a gestión del riesgo, gestión de las expectativas y gestión del cambio en los acuerdos de servicios es una de las principales fuentes de problemas en la relación cliente-proveedor.

La ausencia de provisiones relativas a gestión del riesgo, gestión de las expectativas y gestión del cambio en los acuerdos de servicios, es una de las principales fuentes de problemas en la relación cliente-proveedor.

Por último, hay que destacar la frecuente carencia de una adecuada comunicación, formal e informal, aspecto donde se manifiesta muy claramente la naturaleza del servicio. Así, mientras que en la entrega de un producto éste impone su presencia, la materialidad de sus características, que por sí mismas se comunican, en el servicio, de naturaleza mucho más plástica, se hace necesaria una comunicación eficaz.

2.6.6. Calidad en la provisión del servicio

Las observaciones acerca de la calidad traducen a menudo solamente una apreciación general del cliente sobre el servicio, poco precisa y quizá poco precisable, pero con consecuencias negativas sobre la relación presente y futura entre cliente y proveedor y sobre el comportamiento de ambos en el mercado de los servicios de consultoría.

Una referencia a falta de calidad, en la valoración de un servicio, puede mostrar:

- Ausencia de plena satisfacción del cliente.
- Existencia de divergencias entre cliente y proveedor acerca del valor de lo que se entrega.
- Déficit en la confianza del cliente acerca de las capacidades del proveedor.
- Presencia de obstáculos en la comunicación.
- Ausencia de ciertos atributos en la prestación del servicio, tales como la puntualidad, la rapidez de reacción, la atención recibida, etc.

El concepto de calidad suele ir más allá del mero cumplimiento de las especificaciones técnicas y del mantenimiento de los niveles de seguridad y disponibilidad.

Y es que el concepto de calidad suele ir más allá del mero cumplimiento de las especificaciones técnicas y del mantenimiento de los niveles de seguridad, disponibilidad, capacidad y redundancia necesarios para asegurar la correcta provisión del servicio. Se sitúa así de nuevo el centro de interés en aspectos problemáticos para la relación,

como son las expectativas del cliente y las percepciones tanto de éste como del proveedor, aspectos que se manifiestan principalmente en la fase de provisión del servicio.

Precisar los elementos que configuran la calidad de un servicio no es una tarea sencilla, por su número y variedad y por la complejidad del conjunto, aunque existan trabajos muy solventes que pueden utilizarse como referencia. Entre éstos, en referencia sobre todo a los servicios de TI, se pueden destacar los de integración de metodologías, realizados bajo la propuesta de proceso de calidad de servicios denominada calidad total del servicio (TQS), y los de creación de juegos de indicadores que permitan la determinación y medición de los principales componentes de la calidad del servicio, agrupados bajo el título de indicadores clave de rendimiento y satisfacción del cliente (KPI), e incluidos en el acuerdo de nivel del servicio, otro de los marcos metodológicos de referencia.

Por tanto, la existencia y la utilidad probada de diferentes marcos metodológicos reclaman una mayor atención, tanto de proveedores como de clientes, hacia este aspecto. El coste y la posible complejidad del esfuerzo para su adopción compensan, proporcionando indudables beneficios. Siguiendo la práctica internacional debería considerarse imprescindible, incluso, en los proyectos de grandes dimensiones y contenido tanto técnico como de gestión, asegurar la correcta aplicación de estas herramientas a lo largo del ciclo de vida del servicio mediante la creación de un instrumento especializado, como pueda ser una “oficina de proyecto”, como órgano supervisor de procesos y administrador de recursos, calidad, comunicación y costes.

Creación de oficinas de proyecto como garantes de la calidad en la prestación del servicio.

Subestimar la importancia de la planificación y control de los elementos de calidad de un servicio (por ejemplo, en la frecuente rebaja de costes que se lleva a cabo en la fase de negociación, el plan de calidad es uno de los primeros conceptos que se sacrifican) es desconocer la magnitud y posible impacto de los costes de la “no calidad” y poner en riesgo el proyecto completo y la posibilidad de la continuidad de las relaciones en beneficio mutuo.

Sacrificar el plan de calidad en la fase de especificaciones, como medio para ahorrar costes, pone en riesgo el proyecto y aumenta la posibilidad de deteriorar la relación.

La importancia de la materia puede, por último, aconsejar la elaboración de planes de contingencia en previsión de casos de deterioro grave de la calidad del servicio.

2.6.7. El marco de referencia prescriptivo

Aun a riesgo de incurrir en ambigüedades terminológicas que no afectan sustancialmente al contenido de este apartado y que se abordarán

en el correspondiente a las buenas prácticas, se trata aquí de manifestar la conveniencia de atender en los contratos de servicios de consultoría a las propuestas contenidas en los conjuntos de métodos, técnicas, modelos, sistemas, guías, recomendaciones, procedimientos o prácticas existentes. Todas ellas son de gran utilidad para establecer, una vez elegido el conjunto más adecuado al caso, un marco de referencia para ambas partes en las formas de hacer y en la solución de problemas.

Cuando existen metodologías o buenas prácticas reconocidas merece la pena tratar de aplicarlas al proyecto.

En sentido contrario, se puede afirmar que trabajar sin una metodología determinada y aceptada por ambas partes o aplicar modelos o soluciones de servicio a medida, sin patrón o modelo de referencia probado, en tipologías de proyectos donde existen buenas prácticas reconocidas para ello, disminuye la eficiencia de los recursos empleados y es una fuente potencial de problemas y errores no previstos.

La insuficiencia en la utilización de estos modelos o patrones puede obedecer a diversas causas:

- En primer lugar, a su variedad y heterogeneidad, que hacen dificultosa la elección.
- En segundo lugar, a la no siempre justificada preferencia de los clientes por los servicios a medida.
- En tercer lugar, al coste necesario para su aprendizaje y adaptación, que afecta tanto a proveedores como a clientes.
- En cuarto lugar, a la pérdida de prestigio de algunos de los conjuntos normativos, cuya adopción certificada ha pasado de ser atributo de excelencia y garantía de eficacia a obligación impuesta y excesiva en tramitación.

Ciertamente, la implementación rigurosa de metodologías exige recursos, a veces importantes, de proveedor y cliente, pero su proliferación y la generalización de su uso en servicios de gran tamaño o considerados críticos son prueba de su utilidad e incluso de su necesidad.

Cuando el marco de referencia brilla por su ausencia, el éxito de los proyectos se hace más aleatorio y, aunque se bordee el tópico, acaba dependiendo de la socorrida y omnipresente improvisación, cuando no de acciones “heroicas” de individuos competentes.

2.7. CONTINUIDAD O CIERRE

Uno de los momentos más conflictivos de la relación cliente-proveedor en un proyecto de consultoría es el momento de dar por finalizado el proyecto. Llegado su término, tenemos que proceder a formalizar con el cliente, bien el cierre oficial del proyecto, bien la continuidad del mismo. Es en este momento cuando afloran los problemas surgidos y no resueltos adecuadamente durante las fases anteriores del ciclo de vida de la relación cliente-proveedor, en especial durante la fase de provisión del servicio.

En el momento del cierre del proyecto o de la negociación de su continuidad es cuando afloran temas no resueltos en fases anteriores.

Una mala gestión de la fase de provisión del servicio supone no afrontar la resolución de determinadas situaciones que inevitablemente se tendrán que abordar en la fase de cierre del contrato. Estas situaciones no aforadas o no resueltas darán lugar irremediablemente a tensiones en la fase de cierre:

- Percepción de no haberse conseguido los objetivos del proyecto.
- Entregables del proyecto no acordes a lo esperado.
- Alcance del proyecto no cubierto íntegramente.
- Calidad de los resultados del proyecto no conforme con la esperada.

Además de las anteriores, en la fase de cierre se producen otras situaciones que pueden ser también origen de conflictos: la transición o transmisión del servicio, bien al propio cliente o a otro proveedor. Las potenciales fuentes de conflicto son:

- Falta de colaboración por parte del proveedor saliente.
- Conflictos de intereses entre los dos proveedores.
- Falta de liderazgo por parte del cliente.
- Carencias en la documentación del proyecto.
- Propiedad intelectual de los trabajos realizados.
- Propiedad de los activos y recursos materiales utilizados en el proyecto.

Estas situaciones pueden dar lugar a sobrecostos no esperados y a retrasos. También provocarán la postergación de las consiguientes negociaciones que habrán de llevarse a cabo entre las partes para llegar a un acuerdo, bien para el cierre del contrato o bien para la continuidad del proyecto, si se considera que es necesario ampliar el mismo, con objeto de finalizar las tareas pendientes y poder proceder al cierre formal del proyecto con la aprobación “satisfecha” por parte del cliente.

Por último, hay que considerar que la terminación de un contrato de consultoría puede dar lugar, en determinadas ocasiones y bajo determinados supuestos, a indemnizaciones entre las partes, que obviamente siempre son focos de conflicto.

2.7.1. Descripción de la fase

Como ya se ha dicho anteriormente, la provisión del servicio de consultoría finaliza con la aprobación “satisfecha” del cliente, sin la cual no se dan las condiciones necesarias para el cierre del contrato.

Dependiendo de la naturaleza del servicio, los criterios o las condiciones para valorar la satisfacción del cliente respecto al cumplimiento por parte del proveedor de los compromisos adquiridos serán más o menos objetivos, y por tanto será mayor o menor la posibilidad de desacuerdo en el grado de cumplimiento de lo acordado.

Por la misma razón, cuanto más detallados y desarrollados estén en el contrato los criterios o condiciones para evaluar el cumplimiento por parte del proveedor de los mismos, menos lugar a dudas o a interpretaciones existirán. Sin embargo, como hemos visto anteriormente, aunque los criterios para el cierre o terminación de un proyecto estén detallados, nos podemos encontrar con que, a lo largo de la fase de provisión del servicio, el objeto y el alcance de los servicios prestados cambien. Si los criterios establecidos para el cierre en el contrato no se adaptan de la misma forma, éstos pueden quedar sin contenido y sin aplicación práctica a la hora de proceder al cierre.

Es importante determinar cuáles son los posibles aspectos que pueden dar lugar al cierre de un proyecto de consultoría, ya que éstos tal vez dependan de la tipología del trabajo de consultoría que se esté realizando y las consecuencias o impactos de los mismos quizá sean diferentes. Así en términos generales, podemos establecer cuatro aspectos principales:

- Finalización de las tareas y entrega de los productos resultantes que se hayan acordado.
- Expiración del plazo acordado para la prestación de un servicio.
- Finalización del proyecto por conveniencia de las partes.
- Finalización del contrato por incumplimiento de las partes.

2.7.2. Procesos y aspectos más reseñables

Utilizaremos los aspectos mencionados en el epígrafe anterior para analizar las fuentes de potenciales problemas que pueden surgir en el cierre de un proyecto de consultoría:

- a) **Finalización de las tareas y entrega de los productos resultantes que se han acordado.** Este aspecto de terminación de un contrato de consultoría es típico de un proyecto de consultoría con un alcance y productos entregables definidos. Los aspectos más reseñables que pueden ser causa de potenciales problemas a la hora del cierre son:
- Percepción de no haberse alcanzado los objetivos del proyecto.
 - Entregables del proyecto no acordes a lo esperado.
 - Alcance del proyecto no cubierto íntegramente.
 - Calidad de los resultados del proyecto no conforme con la esperada.
 - Aplicación de condiciones de garantía.
 - Transición o transmisión del servicio no realizada adecuadamente.
- b) **Expiración del plazo acordado para la prestación de un servicio.** Este aspecto es típico en proyectos de *outsourcing* de sistemas o de procesos y en proyectos de consultoría tipo *time & materials*. Los aspectos más reseñables que pueden ser causa de potenciales problemas a la hora del cierre son los mismos que los descritos en el apartado anterior.
- c) **Finalización del proyecto por conveniencia de las partes.** En cualquiera de las tipologías de proyectos podemos encontrar determinadas circunstancias que hagan que cualquiera de las partes quiera acabar la relación contractual. Tales circunstancias pueden ser diversas, como, por ejemplo, un cambio en la estrategia de un cliente que implique la decisión de paralizar o posponer el proyecto que se encuentra en marcha, o bien asignarlo a otro proveedor, o un cambio de estrategia en el proveedor inicial. En este caso, los aspectos a destacar que pueden ser causa de potenciales problemas serían:
- La transición o transmisión del servicio.
 - La indemnización derivada de la terminación del proyecto por conveniencia de una de las partes.
- d) **Finalización del contrato por incumplimiento de las partes.** Este aspecto se puede dar también en cualquiera de las tipologías de

proyectos, si bien es más habitual encontrarlo en proyectos de larga duración, como pueda ser la externalización de sistemas o de procesos. Cabe destacar como origen de potenciales problemas:

- La transición o transmisión del servicio.
- La indemnización derivada de la terminación del proyecto por incumplimiento.

Estos aspectos pueden agruparse en las tres categorías que se enumeran a continuación y que representan los principales puntos de mejora identificados en esta fase:

- Cierre formal del proyecto y criterios de finalización no claramente detallados.
- Transición o transmisión del servicio no correctamente evaluada e incluida en el contrato.
- Condiciones de garantía.

2.7.3. Problemas identificados

Antes de entrar en la descripción de los problemas, cabe destacar que, aunque se manifiestan en la fase de cierre del proyecto, tienen su origen en una mala gestión de las fases anteriores del ciclo de vida de la relación cliente-proveedor y, por tanto, las soluciones a los mismos no deberían darse únicamente en esta fase, sino en las anteriores.

2.7.4. Cierre formal del proyecto y criterios de finalización

Uno de los aspectos donde más acuerdo hay entre clientes y proveedores es en la falta de detalle a la hora de establecer y definir los criterios de aceptación y terminación de un proyecto en el contrato, así como de revisarlos con arreglo a la evolución de la dinámica del proyecto.

Es fundamental que, en el contrato que regula la prestación de los servicios, los criterios de aceptación y terminación de un proyecto estén claramente identificados y detallados; pero además es imprescindible que el entendimiento de los mismos sea único por parte tanto del proveedor como del cliente, es decir, no dejarlos abiertos a la interpretación de las partes. Esta actividad es fundamental en la fase de contratación, pero adquiere gran relevancia en la fase de provisión del servicio, que es cuando éste puede sufrir modificaciones respecto a lo inicialmente acordado y cuando, por tanto, tenemos que actualizar en la misma línea los criterios de aceptación.

Entre las prácticas que se han mostrado como ineficaces o potenciales fuentes de conflicto, destacamos las siguientes:

- **No definir contractualmente las condiciones de finalización y/o continuidad de los trabajos objeto de un proyecto.**

En unos casos, esta indefinición es interesada por las partes para evitar un compromiso a priori, con la expectativa de gestionarlo más adelante; en otros casos, se debe a la premura de tiempo para la formalización del contrato con el detalle y las condiciones adecuadas, y en otros, y en función de la naturaleza del servicio, por la imposibilidad de prever todas las condiciones de aceptación y finalización.

Cabe destacar, además, que en muchas ocasiones entran en juego aspectos que no forman parte de lo meramente objetivo, sino del ámbito de las percepciones y/o expectativas creadas.

- **Aprovechar de forma oportunista o ventajista situaciones creadas por parte del cliente/proveedor.**

Otra de las prácticas en las que clientes y proveedores coinciden en su percepción negativa es el aprovechamiento oportunista de determinadas situaciones que se crean por parte de unos u otros.

La falta de especificaciones detalladas y claras de las condiciones de finalización o continuidad de los trabajos de un proyecto es aprovechada, en algunas ocasiones, por los proveedores para conseguir una ampliación del contrato o por los clientes para obtener del proveedor la realización de una serie de tareas adicionales sin coste para el cliente.

Por otro lado, esta situación no siempre se produce por una falta de claridad de las condiciones de finalización o continuidad del contrato, sino por la necesidad por parte del cliente de mantener la relación con el proveedor para hacer sostenibles en el tiempo los resultados del proyecto. Esta necesidad, en determinados clientes, puede venir motivada por falta de recursos internos para dar continuidad el trabajo o por falta de compromiso e implicación durante la prestación de los servicios y, a veces, es la razón para no certificar la conclusión de un trabajo alegando causas de falta de calidad, incumplimiento de los objetivos, falta de documentación, etc.

Estas situaciones tienen la consecuencia directa de sobrecostes, demoras en los proyectos y la necesidad de dependencia mutua de facto, en algunos casos del cliente y en otros del proveedor, así como la consecuencia indirecta de contribuir al deterioro de la imagen de los servicios de consultoría.

2.7.5. Transición del servicio

Uno de los aspectos determinantes del éxito o fracaso de cualquier proyecto de consultoría es la transición o transferencia del conocimiento del mismo, bien al cliente o bien a otro proveedor.

Una de las prácticas que se ha mostrado conflictiva es el hecho de que en numerosas ocasiones este aspecto y sus costes se obvian o se infravaloran, y no se considera como parte de la provisión del servicio, excepto en los contratos de *outsourcing* de servicios, que sí suelen considerarlo de manera explícita.

Con la excepción de los servicios de outsourcing, los contratos de servicios de consultoría adolecen en muchas ocasiones de reflejar los procesos y costes de transición del servicio de manera clara.

Este aspecto, sumamente importante, cobra distinta trascendencia en función del hecho que lo origina:

- Si el cierre del contrato viene determinado por la finalización de las tareas y entrega de los productos resultantes que se han acordado, la transición es un aspecto necesario (aunque no suficiente) para que se pueda proceder a la certificación, por parte del cliente, de la terminación de los trabajos de consultoría objeto del contrato. Las causas de las mayores dificultades y/o fracasos en los procesos de transición se deben, en primer lugar, a:
 - Carencias en la documentación generada en el proyecto que dificulta el traspaso de conocimiento.
 - Falta de compromiso y/o colaboración por parte del proveedor.
 - Falta de liderazgo y capacidad, por parte del cliente, para hacerse cargo de la continuidad del proyecto o del servicio que transfiere el proveedor.

En segundo lugar, podemos encontrar otras causas que, aun no siendo consideradas tan importantes para la dificultad y/o fracaso de los procesos de transición, merece la pena considerar:

- La propiedad intelectual de los trabajos realizados.
 - La propiedad de activos y recursos materiales utilizados en el proyecto.
- Cuando la terminación del contrato con un proveedor se debe, bien a un incumplimiento contractual que provoca la terminación anticipada del contrato, bien a la decisión unilateral del cliente de finalizar la relación con un proveedor, y se da la circunstancia de que el servicio debe transferirse a otro proveedor, en este caso, además de las causas anteriores que dificultan el proceso de transición, se

suele dar un motivo adicional, que es el conflicto de intereses entre los proveedores, y se puede acentuar la falta de colaboración del proveedor saliente.

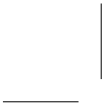
2.7.6. Condiciones de garantía

Ocasionalmente se incluye, dentro de los pliegos y/o contratos, condiciones de garantía no ajustadas a las particularidades y/o necesidades reales de cada tipología de proyecto.

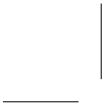
Si bien en la mayor parte de las ocasiones las condiciones de garantía no se aplican, éstas son una fuente de problemas, ya que no se plantean de forma adecuada.

Entre las prácticas que hemos identificado en el estudio que se han mostrado ineficaces o de escaso valor, cabe destacar las dos siguientes:

- Aplicar cláusulas de garantía de manera general, independientemente de la tipología del proyecto en cuestión.
- Utilizar indiscriminadamente las condiciones de garantía para justificar extensiones temporales y de alcance del trabajo a realizar.



CAPÍTULO 3
EXPERIENCIAS DE ÉXITO



3.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo del libro, IDC, como analista independiente del mercado internacional, expone buenas prácticas identificadas en clientes y proveedores de servicios de consultoría norteamericanos respecto a los procesos que configuran el modelo o modelos de colaboración cliente-proveedor a lo largo del ciclo de vida de su relación.

Las experiencias que se describen a continuación están siendo utilizadas en la actualidad por las consultoras más importantes, en términos de facturación, de este mercado y por clientes pertenecientes a la lista del *Fortune 500*.

A lo largo de 2006, IDC mantuvo reuniones con dichas empresas con el objetivo de identificar los cambios que se están produciendo en el mercado de la consultoría y en qué medida están afectando a las empresas, tanto proveedoras como clientes, y finalmente determinar buenas prácticas que se están implementando con el fin de mejorar y optimizar la relación entre ambas partes.

Uno de los mensajes claramente transmitidos por el lado de la demanda en relación con la consultoría tecnológica es la cierta fatiga¹ que se sufre debido a que las soluciones ofertadas tienen muchas más capacidades de las que el cliente hubiera imaginado, aprendido o usado, y sobre todo necesitado. Adicionalmente, las presiones internas por parte del negocio los han forzado a desplazar su interés por la tecnología —lo que la tecnología podía hacer o los costes que podían reducirse— a enfocarse en resolver la problemática del negocio e incluso impulsar el crecimiento de éste mediante la innovación.

El reto al que se enfrentan los proveedores es una carrera competitiva sin fin entre funcionalidad y beneficio. Los procesos comerciales de los proyectos de consultoría, en la mayoría de las ocasiones, continúan teniendo su centro de atención en torno a la oferta de funcionalidades.

Este proceso, desarrollado en el marco en el que clientes y proveedores se centraban en la funcionalidad, está haciendo que los procesos de venta de proyectos sean cada vez menos efectivos y se produzca la

¹ Para más información consúltese: Debora Viana Thompson, Rebecca W. Hamilton y Roland T. Rust, "Feature Fatigue: When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing", *Journal of Marketing Research*, 42, noviembre de 2005, pp. 431-442. Disponible en línea: http://www.gsb.stanford.edu/facseminars/pdfs/Thompson_Feature_Fatigue.pdf.

desalineación entre las necesidades reales de los clientes y las soluciones que les están proporcionando las empresas consultoras.

Los clientes han cambiado, tienen cada vez más conocimiento, su infraestructura tecnológica es cada vez más compleja y, como se ha indicado, su atención está cada vez más centrada en resultados de negocio que en detalles tecnológicos o ahorros de costes. Esta situación ha creado una relación controvertida en la que los proveedores muchas veces se concentran en ganar o perder oportunidades más que en tener relaciones de socios con sus clientes, o en atributos de sus servicios más que en los objetivos de negocio del cliente.

La mayor preocupación de los clientes es saber cómo pueden mejorar sus procesos para aportar valor al negocio. El mensaje de los proveedores muchas veces se centra en la tecnología, no en los resultados o el valor real aportado por ella al negocio. Este valor no sólo ha de demostrarse en la venta, sino que debería medirse tras su implantación y, según en qué casos, vinculado a los honorarios del consultor.

Tras el estudio realizado, el diagnóstico de IDC revela, como punto clave, que los procesos comerciales que actualmente son utilizados en el sector de la consultoría tecnológica están dañados. Existe una clara desalineación entre los procesos de evaluación y compra de los clientes y la visión de los proveedores como consecuencia del desajuste entre las necesidades de aquéllos y el enfoque de éstos. Este hecho está generando problemas tanto de ineficiencia como de pérdida de confianza en la relación: se alargan y complican los ciclos de venta, se reducen las inversiones en cada proyecto contratado (suelen ser segmentados y contratados en fases), hay una menor lealtad de los clientes a sus proveedores, y los clientes se suelen comportar de forma reactiva ante una relación de socio con el proveedor.

A medida que el coste de la labor comercial en las empresas de consultoría sigue subiendo (actualmente, un 11% de los ingresos de las consultoras según nuestros estudios), se plantea la necesidad de conseguir mayor alineación entre los procesos de compra de los clientes y los de venta de los proveedores, para fundirlos en un único proceso de relación.

Los proveedores tienen pocas opciones: o continuar empleando sus procesos y metodologías tradicionales, que los distancia cada vez más de sus clientes y poniendo en riesgo la evolución del sector, o reajustar sus estrategias para alinearse mejor con los clientes, que les proporciona ciclos de venta más cortos, mayores ingresos, más satisfacción de sus

clientes y mayor valor aportado al cliente y a su negocio, lo cual asegurará su fidelidad.

Como se ha indicado anteriormente, IDC ha constatado que prácticamente todos los problemas de la consultoría se producen (o al menos nacen) en la fase de preventa ante una diferencia de visión e intereses entre cliente y proveedor.

Las recomendaciones que IDC plantea en este capítulo afectan a todo el ciclo de vida de la relación cliente-proveedor, pero inciden de forma especial en los procesos comerciales por el motivo expuesto, con objeto de mejorar la relación existente entre ambas partes.

En los siguientes apartados, se proporcionan recomendaciones a clientes y proveedores de consultoría con el objetivo de alinear estos procesos en la búsqueda de una relación en la que todas las partes salgan ganando (ganador-ganador).

En el primer apartado, se analizan los cambios que se están produciendo en el lado de la oferta, así como qué buenas prácticas están implementando las consultoras estadounidenses líderes, concretamente en el proceso de contratación, para mejorar su relación con sus clientes y afrontar la desalineación descrita.

El segundo apartado se centra en recomendaciones relativas al ciclo de vida de la relación de forma global, proponiendo diez buenas prácticas que los clientes podrían implementar a fin de mejorar el desarrollo de sus proyectos de consultoría, y cómo las consultoras deberían apoyar y soportar estas actividades para alinearse con sus clientes y fomentar la buena gestión de la relación.

3.2. BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS PARA LOS PROVEEDORES DE CONSULTORÍA

En los últimos años, con la creciente complejidad de los contratos de servicios de consultoría tecnológica y la presión en la rentabilidad que tienen las empresas del sector, se observa en las consultoras norteamericanas una tendencia a formalizar, estandarizar y mejorar los procesos de contratación como respuesta a las demandas del mercado: la búsqueda de la eficiencia interna y la mejor alineación entre los procesos de compra y venta de tecnología, en pos de una gestión de la relación más orientada a la alianza que a la de cliente-proveedor.

Con el objetivo de ser completamente efectivos desde el punto de vista del ofertante, los procesos de contratación no sólo deben estar estandarizados, sino acompañados con métricas que permitan evaluar el éxito y un sistema que haga posible realizar un seguimiento de las oportunidades comerciales abiertas. Como se verá posteriormente, no tendrá mayor éxito el proveedor que consiga más proyectos, sino el que sea capaz de ganar más proyectos rentables con riesgos controlados buscando la satisfacción y aportación de valor al cliente con vistas a una relación a largo plazo mutuamente beneficiosa.

A continuación se identifican y describen las buenas prácticas que en este sentido (procesos de contratación) ha identificado IDC a raíz de las entrevistas que realizó durante el año 2006 entre los equipos directivos de las empresas más importantes de consultoría, integración de sistemas y *outsourcing* en EE.UU.

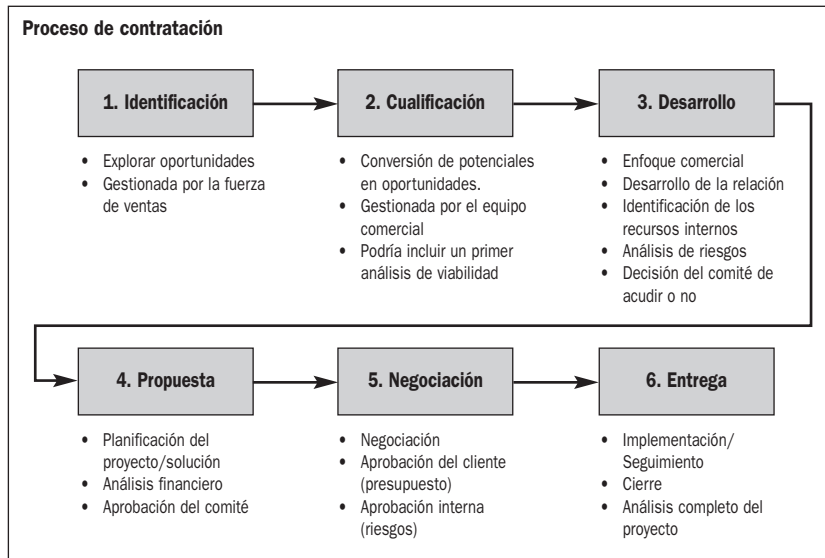
Los nombres de estos proveedores son confidenciales y los resultados que se analizan en este documento están basados en un análisis de IDC partiendo de una visión integrada de los mismos.

Las buenas prácticas identificadas en relación con el proceso de contratación son comunes en algunos de estos proveedores y están actualmente operativas mejorando su funcionamiento interno, siendo más eficaces y eficientes, pero también proporcionando más valor a sus clientes a través de una mayor especialización basada en ofertas y servicios de calidad y en riesgos controlados.

Finalmente, es importante destacar que las firmas que han sido entrevistadas tuvieron en 2006 al menos una facturación de mil millones de dólares estadounidenses; por tanto, los resultados de este análisis se ciñen a las consultoras más importantes que operan en EE.UU., mercado tecnológico de referencia a nivel mundial. Además de estas reuniones, IDC ha mantenido otras con grandes clientes y otros proveedores empleando su metodología de análisis continuo del mercado.

3.2.1. Ciclo de vida de la relación: la visión de la oferta

Los procesos de contratación de servicios de consultoría se rigen por un proceso semiestandarizado en el mercado. El proceso seguido por estas consultoras se sintetiza en seis fases: identificación, cualificación, desarrollo, propuesta, negociación y entrega.



A continuación se muestra un resumen de las principales actividades asociadas a las distintas etapas que constituyen el proceso:

- **Identificación.** Esta fase incluye la identificación y exploración de oportunidades con clientes nuevos y actuales. Este proceso suele gestionarlo el equipo de ventas. Es habitual que los comerciales realicen planes estratégicos de cuentas anuales que describan los objetivos de los clientes para ese año. Estos planes suelen ser utilizados para la apertura y seguimiento de oportunidades en el año en curso.
- **Calificación.** Se incluye en esta fase la conversión de potenciales en oportunidades. También esta fase es gestionada por el equipo comercial. En algunas empresas proveedoras, en esta fase se realiza un primer análisis, con vistas a aprobarlo o no, y proceder, si cabe, al desarrollo de la oportunidad.
- **Desarrollo.** Esta fase incluye la ejecución de un conjunto de actividades relacionadas con la auditoría y la valoración en la decisión de ofertar o no. Estas actividades suelen incluir la determinación del enfoque comercial, el desarrollo de la solución acorde a las necesidades del cliente, la identificación de los recursos necesarios para desarrollar la oferta y un análisis de riesgos. Todo ello con el objetivo de decidir si acudir o no a una oferta concreta.
- **Propuesta.** Esta fase supone el desarrollo de la solución, un plan de gestión del proyecto y un análisis competitivo. Suele participar un analista financiero, para comprender la importancia de las métricas utilizadas como rentabilidad y retorno de la inversión. De nuevo,

antes de enviar la respuesta al cliente se somete habitualmente a aprobación.

- **Negociación.** En esta fase se procede a la discusión y el acuerdo sobre las condiciones finales del proyecto.
- **Entrega.** Esta fase incluye la transición de ventas a los arquitectos de soluciones de la empresa cliente. En esta fase se suele incluir un análisis de por qué la propuesta fue ganada. Si no se ganó la oferta, no se produce esta fase, pero se analizan los motivos de haberla perdido.

3.2.2. Buenas prácticas: proveedores de consultoría

Las buenas prácticas implantadas por algunas de las principales consultoras estadounidenses permiten a IDC, tras el consiguiente análisis, plantear las siguientes recomendaciones:

- **Implicar a los equipos de dirección de las consultoras en los procesos comerciales, especialmente en la negociación.**

La implicación de los equipos de dirección en las fases de negociación de los proyectos es muy elevada en las consultoras norteamericanas. De hecho, los equipos de dirección, incluso los comités de dirección de estas empresas nunca habían estado tan involucrados en la aprobación o negociación de este tipo de contratos. En muchos casos, atienden a reuniones semanales sistematizadas para dar su visto bueno, si procede, e incluso, en algunas empresas proveedoras, está presente el director general en la firma de determinados contratos de envergadura.

Esta implicación tiene su raíz en la necesidad de equilibrar crecimiento, riesgo y rentabilidad. Se mantiene una supervisión y control cada vez más estrictos para convencer a los inversores de que la compañía está persiguiendo los contratos adecuados que no comprometerán ni su balance ni su cuenta de resultados y permitirán ofrecer el servicio con rentabilidad y plenas garantías al cliente. Los inversores y accionistas se preocupan cada vez más por la calidad y el futuro del negocio, más allá de los intensos crecimientos puntuales que pueden resultar incluso arriesgados a largo plazo.

- **Crear centros de excelencia en la gestión de necesidades de cliente.**

En la fase de desarrollo de la oferta, con el objetivo de gestionar con eficiencia el proceso de contratación, algunos proveedores se han especializado en el mercado de grandes contratos. De hecho, estos ofertantes norteamericanos han implementado la buena práctica de

centralizar sus recursos en centros de excelencia, entendidos como centros con equipos especializados en la gestión y preparación de este tipo de ofertas. Estos equipos pueden llegar a trabajar meses en una sola propuesta.

La creciente preocupación por las propuestas está provocando que el mercado se sofistique y profesionalice, forzando a la segmentación y la especialización. Las ventajas de esta especialización son evidentes: además de las economías de escala y conocimiento resultantes del centro de excelencia para el proveedor, existe un claro beneficio para los clientes de grandes contratos o contratos específicos, que cuentan con notables equipos especializados en gestionar sus necesidades.

- **Establecer comités y estandarizar los procesos de gestión, supervisión y aprobación de propuestas.**

- La gestión y control del proceso es el componente clave en las fases de desarrollo y propuesta, ya que proporciona la visión estratégica necesaria para perseguir oportunidades potenciales. La investigación de mercado realizada revela que las consultoras norteamericanas tienden a emplear un equipo centralizado de ejecutivos que supervisa y aprueba estos procesos, especialmente las propuestas. Estos organismos de gobierno formados por ejecutivos de la compañía pueden estar estructurados en varios grupos diferentes, incluso pueden hallarse a las órdenes de un comité centralizado que revise únicamente los precios o un equipo que se encargue de revisar las propuestas y/o acuerdos posibles.
- En general, hay tres niveles de aprobación: local o de la unidad de negocio en un primer nivel; regional en el segundo, y corporativo, incluyendo al presidente de la corporación (CEO), en el tercero. Estos comités centralizados pueden llegar a reunirse una vez por semana para aprobar propuestas. En general, el tamaño del acuerdo económico y los riesgos asociados al mismo determinan si una propuesta debe ser aprobada o no. Muchas compañías segmentan las oportunidades en función del dinero que suponen o del riesgo asociado. Por ejemplo, una propuesta que supere los diez millones de dólares estadounidenses suele requerir una aprobación corporativa.
- En resumen, un comité de supervisión y aprobación mejora la relación entre la consultora y el cliente, fomentando la confianza entre ambas partes. En muchos casos la relación estará personalmente refrendada por altos directivos de la consultora que demuestren una visión coherente y estandarizada del proyecto,

lo cual supone una apuesta clara de la consultora por la relación a largo plazo con el cliente.

- **Establecer un equipo de calidad que realice el seguimiento continuo de todo el proceso.**

Una buena práctica identificada entre los grandes proveedores norteamericanos analizados es la inclusión, en la gestión y control de estos procesos, de un equipo dedicado en exclusiva a la calidad. Este equipo se responsabiliza de la calidad de todo el proceso de contratación, así como de su supervisión y del apoyo a las distintas unidades de negocio de la consultora involucradas en él. No considera únicamente aspectos tangibles al realizar la valoración de una oportunidad/oferta, sino que también concreta los intangibles, como la imagen, la reputación o la asignación a priori de un equipo competente al proyecto que pueda influir de manera determinante en la futura marcha del mismo y, por tanto, en su nivel de riesgos. Del mismo modo, constituye una buena práctica integrar en los equipos perfiles financieros y legales para gestionar estos aspectos de forma continuada en el proceso.

Esta práctica permite a las empresas de consultoría mejorar el proceso de contratación, pero también ayudará a sus clientes. La valoración de intangibles orienta claramente a la consultora a una visión a largo plazo con el cliente y evita cualquier problema que a priori se pueda identificar en el proyecto, poniendo todos los esfuerzos en la satisfacción del cliente y la consecución de sus objetivos. Del mismo modo, la asignación preventiva de equipos a proyectos elimina sorpresas desagradables en los clientes cuando el proyecto se está realizando.

- **Analizar la rentabilidad de los proyectos antes de presentar una oferta.**

La rentabilidad y las condiciones legales de los proyectos son aspectos que a veces no se analizan cuidadosamente en las fases de desarrollo, propuesta y negociación. La rentabilidad es un aspecto mimado por la consultora, así como por los responsables de la misma en la fase de elaboración de la propuesta, que intentan alinearla con el objetivo de cumplir las condiciones acordadas: recursos, tiempos, alcance y calidad; pero también está siendo analizada por los clientes. En la mayoría de las ocasiones la erosión de márgenes supone un precio mejor, pero no un proyecto mejor. Es, por tanto, una labor conjunta de cliente y proveedor el ser transparentes con los precios/costes asociados a tiempos,

alcance y recursos de los proyectos, complementándola con las necesidades de calidad y objetivos de negocio de los mismos en la búsqueda del beneficio mutuo.

Las consultoras suelen estar altamente presionadas por el volumen de negocio, y la rentabilidad se obtiene en ocasiones en los proyectos a costa de no dedicar los recursos necesarios (en cuanto al perfil o al número) o de hacerlo en menor tiempo del establecido. Estas acciones dañan el desempeño esperado por los clientes de las consultoras en los proyectos y puede afectar al propio equipo de proyecto, que tiene que dedicar mucho más tiempo personal del que estaba previsto, complicando la consecución de los objetivos y poniendo en peligro el éxito del proyecto.

La implementación de estas prácticas está empezando a beneficiar al mercado, pues los proveedores cada vez son más selectivos con aquellos proyectos y clientes a los que dirigen su fuerza comercial.

- **Implementar herramientas de soporte al proceso comercial.**

- Los proveedores de consultoría mantienen un repositorio central para el seguimiento y análisis de su actividad en sus procesos comerciales. El análisis realizado pone de manifiesto que los niveles de sofisticación y complejidad de estos sistemas de soporte son muy variados en las consultoras líderes del mercado estadounidense.
- Mientras algunas de ellas utilizan sus propios sistemas y bases de datos heredados (*legacy*) a medida para soportar sus procesos, otras realizan el seguimiento utilizando sistemas CRM de mercado, personalizados a fin de cumplir con los requisitos específicos de cada compañía para este proceso.
- Estos sistemas se utilizan tanto para el seguimiento de oportunidades como para dar asistencia a los equipos comerciales y de soluciones, facilitándoles la calificación de las prospectivas de venta y la gestión de riesgos.

Es más, los proveedores más avanzados en la adopción de esta práctica cuentan con sistemas completos. A modo de ejemplo, se indica que estos sistemas obligan a que cada nueva oportunidad deba integrarse en el sistema para ser abordada por la compañía e incluso se destinen recursos a la misma. Una vez generado el identificador de oportunidad, todos los atributos e informaciones asociados al proyecto son introducidos y seguidos en el sistema en el ciclo de vida completo, hasta su finalización.

Tal y como se ha insistido en el desarrollo del capítulo, parte de la relación con el cliente en la venta y posterior ejecución de un servicio de consultoría se fundamenta en elementos intangibles, donde el cliente se apoya únicamente en percepciones; por tanto, la generación de confianza es un valor clave en la gestión de la relación. Las herramientas de gestión de clientes que las consultoras implementan en sus propias empresas clientes pueden ayudar a estas mismas consultoras a alcanzar dicho objetivo.

- **Realizar análisis de riesgos para cada proyecto.**

Con la atención centrada en la rentabilidad, el estudio realizado entre las principales consultoras norteamericanas revela que un elevado número de ellas están poniendo un fuerte énfasis en la gestión de riesgos en las fases de desarrollo y negociación de propuestas. Más de una consultora ha asegurado que no es sólo una cuestión de precio o de valor del contrato, sino que existen gran cantidad de consideraciones tangibles e intangibles que deben conocerse y analizarse, para poder decidir si se debe perseguir la oportunidad y/u ofertarse dependiendo del estado en el que se encuentre el proceso.

La valoración del riesgo es un aspecto fundamental para cambiar la idiosincrasia que actualmente existe en las relaciones cliente-proveedor de consultoría. La mayoría de las consultoras no se plantean este tipo de análisis antes de decidir o no concurrir a la oferta de un proyecto; es decir, la estrategia actual se apoya en tratar de abarcar el máximo de oportunidades posibles. El análisis del riesgo permite a la consultora evaluar un proyecto y afrontar con garantías la decisión de acudir o no a la oferta pública en respuesta a las necesidades del cliente.

En la actualidad no existe ninguna entidad pública o privada de mercado que asuma el papel de inspeccionar y regular el riesgo que asume una consultora con un cliente, como sucede en otros sectores (por ejemplo, el bancario o el asegurador). Por tanto, aunque no exista tal entidad, es necesario que las propias consultoras gestionen y no asuman o concentren más riesgo en un cliente del que pueden responsabilizarse, con plenas garantías, como si de un código de buena conducta y autorregulación se tratara. De hecho, el mercado (tanto la bolsa como los propios clientes) está empezando a preocuparse al respecto reforzando la tendencia analizada.

IDC, basándose en las entrevistas realizadas, considera que estas prácticas llevadas a cabo por las consultoras, y que deberían ser exigidas por los clientes, permiten mejorar sensiblemente

los procesos de contratación y ejecución de proyectos de consultoría, aportando garantías a los clientes y permitiendo a las consultoras gestionar proyectos de mayor cuantía en un entorno perfectamente controlado.

3.2.3. Pautas de actuación para la implantación de buenas prácticas

IDC, siendo consciente de la dificultad en la adopción de las buenas prácticas identificadas anteriormente, realiza a las empresas de consultoría las siguientes recomendaciones que pueden implementar en sus empresas:

- **Invertir en herramientas y sistemas que den soporte al proceso.**

Aunque algunas consultoras tienen procesos muy sofisticados, la infraestructura y los recursos necesarios para soportarlos es escasa y, por tanto, se convierten en una barrera para la conformidad con un estándar.

La mayoría de las consultoras tienen múltiples sistemas no integrados, lo que supone una carga para los ejecutivos y la fuerza de ventas que busquen tener una visión consecuente de sus proyectos en tramitación o en reserva y de su potencial de ingresos. IDC cree que los proveedores necesitan rectificar esta cuestión implementando iniciativas que obliguen a que todas las oportunidades se gestionen de forma centralizada.

Del mismo modo, es necesario que las consultoras inviertan en herramientas y sistemas sofisticados y adecuados para dar soporte al proceso. Esto permitiría asegurarse la conformidad con los estándares establecidos y ayudaría a cambiar su contexto operativo al respecto.

- **Identificar los cambios y retos resultantes de un modelo estandarizado y centralizado.**

Las consultoras que no tienen un proceso centralizado o semicentralizado afrontarán grandes retos en su cultura de empresa. Algunos empleados verán innecesaria y burocrática la estandarización y no le concederán valor, especialmente si el sistema centralizado no tiene mucho soporte en herramientas. Estos empleados considerarán que se les está quitando su autoridad y capacidad para la toma de decisiones. Por tanto, IDC considera que los proveedores deben ser capaces de reconocer las necesidades potenciales para conseguir que la fuerza comercial y el resto de los empleados asuman con éxito este nuevo proceso.

- **Formalizar e implementar métricas asociadas al coste del proceso.**

Decidir a qué oportunidades debe darse respuesta y cuántos recursos dedicar sigue siendo un gran reto para las empresas de consultoría. IDC ha observado que las consultoras no suelen realizar un seguimiento del propio coste del proceso y de como éste contribuye al valor total ganado. Para comprender realmente la efectividad en estos procesos, IDC recomienda formalizar métricas asociadas al coste y establecer patrones de referencia (*benchmarks*). Estas tareas no son siempre de implantación sencilla, pues resulta muy comprometido establecer en las organizaciones de consultoría procesos que finalicen con la decisión de no participar en una oferta.

3.3. BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS EN LOS CLIENTES DE CONSULTORÍA

En este apartado se citan algunas prácticas cuya implantación por las empresas clientes de servicios de consultoría podría contribuir a aportar valor al negocio y mejorar los procesos asociados a la selección y desarrollo de proyectos de consultoría.

En la medida en la que muchos responsables de las unidades de negocio están adoptando un rol activo en la decisión de compra de servicios de consultoría, los encargados de ésta deben mejorar sus procesos al respecto, siempre contextualizada a la realidad de la empresa y la posición que tienen estos encargados en la misma.

Prácticas como la elaboración de *business cases*, la definición del valor que un proyecto puede aportar al negocio, el diseño de la planificación global del proyecto (identificando entregables) o la evaluación de los proveedores siguiendo un procedimiento homogéneo y transparente son buenos puntos de partida para mejorar la relación cliente-proveedor. A modo de ejemplo, es importante señalar que una correcta selección del proveedor es la mejor manera de asegurar que la provisión del servicio cumplirá con las necesidades y expectativas de negocio del cliente, hecho que incidirá directamente en la mejora de la relación entre ambas partes.

Del mismo modo que en el apartado anterior, las recomendaciones que se realizan a lo largo del presente apartado y que hacen referencia a mejoras propuestas en los distintos eslabones de la relación cliente-proveedor, se fundamentan en las entrevistas realizadas por IDC a las

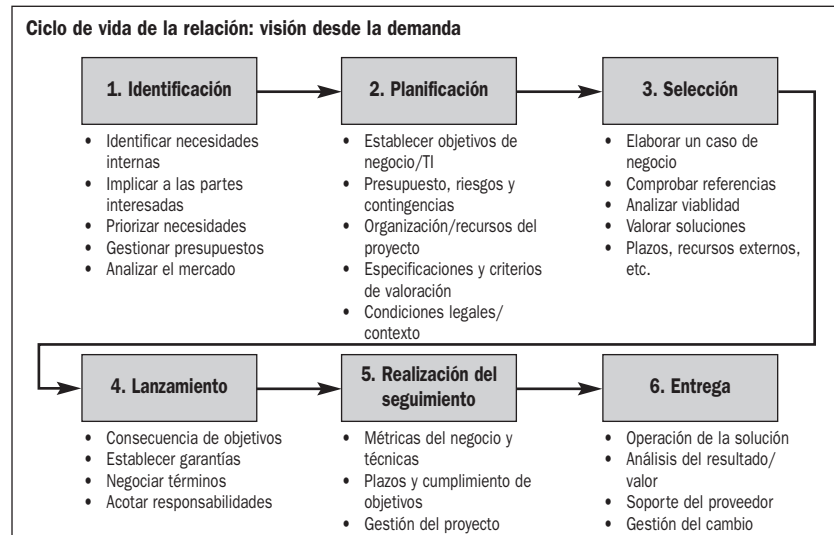
empresas clientes más importantes de EE.UU., pertenecientes en su mayoría a la prestigiosa lista *Fortune 500*.

Las buenas prácticas identificadas son multisectoriales, aunque evidentemente se ciñen a empresas de cierto tamaño y se centran principalmente en la mejora de gestión de proyectos de TI, si bien serían igualmente aplicables a otros proyectos de consultoría. Se ha considerado como buena práctica aquella actividad operativamente implantada que IDC ha identificado como positiva en una o varias de las empresas entrevistadas con el objetivo de mitigar un riesgo o problema asociado a cualquiera de los procesos que constituyen el ciclo de vida de la relación.

3.3.1. Ciclo de vida de la relación: la visión de la demanda

Con relación a los servicios de consultoría tecnológica y tal como se ha indicado anteriormente, el papel que desempeña el director del departamento de tecnologías de una empresa se ha transformado sustancialmente en los últimos años. Los responsables de las unidades de negocio están influyendo cada vez más en los presupuestos de tecnología, priorizando aquellos proyectos que tienen mayores beneficios para el negocio. La situación del departamento de tecnologías de la información y del propio responsable del mismo ha cambiado, ganando responsabilidad en los comités de dirección, pero tendiendo a convertirse en una unidad horizontal de gestión de servicios tecnológicos que da soporte a las distintas unidades de negocio. Éstas, en muchas ocasiones, cuentan con un presupuesto propio asociado a dicho soporte.

A continuación se identifican y describen brevemente las distintas etapas por las que atraviesa un proyecto de consultoría desde la perspectiva del cliente.



- **Identificación.** Esta fase incluye el descubrimiento de las necesidades internas, involucrando a todos los interesados, así como a los directivos en caso necesario, la determinación de los presupuestos asociados, la priorización de los proyectos y necesidades de la organización, además del análisis del mercado para traducir esas necesidades en posibles resultados.
- **Planificación.** Entre otras actividades, incluye: el establecimiento de los objetivos tecnológicos y de negocio que se persiguen con el proyecto; la planificación de los presupuestos necesarios; la identificación de los riesgos iniciales asociados al proyecto, así como las medidas de contingencia para su cobertura; la organización de los recursos internos, impactos, necesidades de aptitudes y competencias, procesos a llevar a cabo, etc.; la definición de las especificaciones del proyecto y los criterios de valoración que serán utilizados en la fase de selección; y, por último, el análisis de las condiciones legales y de propiedad intelectual derivadas del proyecto.
- **Selección.** Abarca las siguientes actividades: análisis de las propuestas y su viabilidad real; comprobación de las referencias aportadas y la verificación de los contenidos técnicos y de negocio; análisis del impacto de las distintas propuestas frente a la organización; elaboración de los casos de negocio (*business cases*) necesarios para conseguir el consenso en el proyecto y obtener una visión del mismo actual y de futuro; y, por último, valoración de los distintos proveedores en función de los criterios expuestos.
- **Lanzamiento.** Entre otras actividades incluye: definición de los objetivos del proyecto, establecimiento de las métricas que los garanticen

y del procedimiento de medición de las mismas; establecimiento de las garantías necesarias y el futuro soporte del proyecto; definición rigurosa de las responsabilidades y de la organización o procesos del proyecto; y, finalmente, negociación de los términos del contrato con el proveedor según el análisis realizado.

- **Seguimiento.** Esta fase supone el seguimiento del proyecto a través de las métricas definidas, garantizando la consecución de los objetivos y el cumplimiento del calendario del proyecto en recursos, alcance y tiempos. Incluye la gestión del proyecto internamente y con el proveedor.
- **Entrega o provisión del servicio.** Implica la puesta en marcha y funcionamiento de la solución, el análisis del resultado y la medida de la aportación de valor real a la compañía sobre la prevista, la gestión del cambio asociado a la nueva solución y la gestión del soporte del proveedor en el funcionamiento diario durante el tiempo que se estime oportuno.

3.3.2. Buenas prácticas: clientes de servicios de consultoría

Una vez identificadas las principales actividades a realizar, por el lado de la demanda, a lo largo del ciclo de vida de un proyecto de consultoría, a continuación se recogen diez buenas prácticas que pueden ayudar a optimizar su gestión.

Aunque dichas prácticas se han analizado desde la perspectiva del cliente, la adopción de las mismas debe ser compartida por ambos, demanda y oferta, como se muestra en la descripción de detalle de cada una de ellas.

- **Afrontar la problemática organizativa interna del proyecto antes de ponerlo en marcha.**
 - Los departamentos de tecnología están empezando a analizar sus procesos tecnológicos actuales y a determinar cuáles deben ser cambiados para ajustarse a los crecientes requisitos de negocio en las fases de identificación de necesidades. Con frecuencia, esto implica cambios organizativos. Del mismo modo, para los proyectos de consultoría existe la creciente necesidad de crear estructuras organizativas tecnológicas para todos los proyectos. Éste suele ser uno de los mayores riesgos para el éxito de un proyecto en la medida en la que los distintos grupos o integrantes del equipo tienden a estar motivados por diferentes objetivos e intereses. Por ello, muchas empresas norteamericanas invierten un tiempo considerable en crear una

estructura organizativa mixta de alto rendimiento en las fases de planificación del proyecto, con el fin de disminuir los riesgos del mismo.

- Según esta visión, el cliente y la consultora deberán ser capaces no sólo de identificar las necesidades técnicas, logísticas o funcionales, sino también de definir claramente el equipo de trabajo mixto, sus funciones, perfiles, dedicación, alineación y objetivos en el equipo.
- Las barreras humanas y la resistencia al cambio son los principales impedimentos en la implantación tecnológica (todo está relacionado con la cultura y las políticas de las empresas). Por este motivo, afrontar la problemática organizativa interna y externa, alineando los objetivos de todos los implicados, resulta esencial para el correcto desarrollo del proyecto.

- **Implantar sistemas de gestión de *portfolio* como apoyo a la planificación de los proyectos y la gestión del riesgo.**

- Esta buena práctica afecta a todo el ciclo de vida del proyecto, desde la identificación de las necesidades con la dirección de negocio, hasta la planificación, validación y seguimiento del proveedor en la ejecución del proyecto, pero resulta clave para la selección de proveedores.
- Los clientes de consultoría deben trabajar internamente en los requisitos funcionales clave e incluso involucrar a los directivos de la compañía en la mayoría de los proyectos para identificar las necesidades de negocio y contar con su apoyo en la implantación. Se ha constatado que la puesta en ejecución de sistemas de gestión del *portfolio* de proyectos está ayudando a las empresas a asegurar la consecución de los objetivos de negocio marcados, mejorar la gestión, implicación y comunicación del estado del negocio, y reducir el riesgo de fracaso del proyecto.
- Asimismo, los sistemas de gestión de *portfolio* de proyectos no sólo ayudan en la gestión interna de los proyectos y la implicación del negocio, sino que también permiten realizar un seguimiento a los proveedores en el cumplimiento de aspectos clave del proyecto, como la calidad del entregable, la funcionalidad de la implementación o el soporte y cobertura de los objetivos planteados (gestión de expectativas).
- Este seguimiento y gestión de los proyectos a través de sistemas de gestión de *portfolio* y, por tanto, de los proveedores, permite a posteriori a las empresas analizadas realizar mejores procesos de selección de proveedores y una gestión más eficaz

de los incumplimientos del proveedor en la entrega o provisión del servicio (*underdelivery*).

- **Elaborar un caso de negocio del proyecto.**
 - Cada vez se requiere más a los proveedores de consultoría que faciliten a sus clientes la elaboración de casos de negocio para cada uno de sus proyectos ofertados. Para ello, se apoyan en herramientas de soporte comercial, muy frecuentemente en analistas de terceras partes independientes y fiables, o en su capacidad para comprender el impacto del proyecto en el negocio del cliente. Esta práctica afecta a las distintas fases relacionadas con la actividad comercial. Los clientes deben ser francos en relación con los objetivos de negocio que se persiguen, como así aseguran, por lo que alinear cada proyecto con objetivos empresariales medibles resulta clave para la elaboración del *business case*.
Cada vez son más los clientes de consultoría que analizan a través del caso de negocio la capacidad de los proveedores en la ayuda que pueden prestarles para conseguir esta alineación. La elaboración del caso de negocio va más allá del ahorro de costes, la viabilidad financiera o la innovación: permite mejorar, medir y predecir la eficiencia y eficacia que la tecnología aportará al negocio según el enfoque de cada proveedor. Comprar más tecnología ya no es tan útil como implementarla para resolver problemáticas de negocio concretas, y éste debe ser el objetivo tanto de los consultores como de los departamentos de tecnología.
 - Además, la elaboración de casos de negocio se está utilizando para obtener el apoyo de la dirección, y llegar a consensos internos sobre el proyecto. Las distintas necesidades de negocio deben ser comprendidas por todos los implicados. Su priorización a través del *business case* es útil cuando hay distintos objetivos de negocio. Del mismo modo, existen frecuentemente muchos escenarios posibles que analizar, como el usuario final, el departamento de tecnología, el negocio y el valor para los procesos que pueden y deben proceder de proyectos tecnológicos. Por tanto, cada vez es más crítico definir objetivos de valor para cada proyecto y sus impactos.
- **Especificar claramente los objetivos de negocio y tecnología. Gestionar eficientemente las expectativas.**
 - Una completa comprensión de la solución tecnológica propuesta es un aspecto crítico, no sólo en la fase de selección

del proveedor, sino también en la posterior gestión de las expectativas del negocio en el proyecto. Cada vez cobra mayor importancia para los clientes comprobar en la fase de selección las promesas de los proveedores a través de la demostración de realidades y el análisis de los distintos modelos de precios propuestos por los ofertantes asociándolos a sus capacidades y aportación al proyecto.

- La buena gestión de las expectativas de negocio resulta clave para conseguir esta alineación entre negocio y tecnología. En este sentido, los responsables de las líneas de negocio deben comunicar claramente qué inversión económica están dispuestos a realizar, indicando la funcionalidad crítica y los objetivos de negocio que esperan del proyecto en la fase de identificación de necesidades.
- Tener claros tanto los objetivos de negocio y tecnología como la aportación del proveedor reduce el riesgo existente en los procesos de selección, ya que las funcionalidades, los procesos y los recursos humanos (tecnológicos y no tecnológicos) están más alineados tras haberse alcanzado un consenso interno respecto al negocio, en la valoración del riesgo asumible por la empresa compradora en cada proyecto.
- Ésta es una cuestión que debe plantearse cuidadosamente: desde los años del *boom* de las punto.com, la asunción de compromisos por encima de las capacidades reales de la organización va en aumento en el sector. La verificación de las referencias de los proveedores, el apoyo asiduo en los estudios de los analistas independientes del sector, así como el establecimiento de objetivos claros tanto de tecnología como de negocio, están ayudando a mitigar, por un lado, los riesgos asociados al exceso de confianza que muchas veces muestran las consultoras en sus propuestas y, por otro, los problemas que surgen de la mala gestión de las expectativas del cliente interno de negocio.

- **Acotar el alcance de la prestación de servicios antes del inicio del proyecto.**

- Acotar el alcance del contrato está resultando otra excelente forma de definir y preparar el trabajo requerido para implementar exitosamente un proyecto, alcanzando los objetivos de negocio previamente fijados.
- Puesto que, cada vez con mayor frecuencia, los proyectos engloban diversos aspectos relacionados con la tecnología, la necesidad de establecer la dedicación y las responsabilidades

del equipo (mixto) que los lleve a cabo en la planificación del proyecto resulta cada vez más crítico. Dado que los recursos involucrados cambian a lo largo del proyecto, las empresas norteamericanas entrevistadas se están preocupando por identificar los criterios clave de selección antes de iniciar el propio proceso de selección de la consultora. Se analizan aspectos como los requisitos del personal de TI, la planificación e integración de la arquitectura tecnológica, las medidas de indicadores de negocio y el análisis de la creación o impacto en los procesos.

- Toda la inversión de tiempo, realizada para acotar, simplificar, estandarizar, responsabilizar, planificar el proyecto y, por ende, el servicio se traduce directamente en una reducción de riesgos, disminuyendo la complejidad de ejecución y homogeneizando las propuestas y enfoques de los distintos proveedores.
- **Identificar claramente las necesidades de negocio y funcionalidad precisa para seleccionar la solución más alineada con el contexto de la compañía.**
 - En la fase de selección, los clientes valoran cada vez más qué esperan del proyecto y los requisitos funcionales asociados. Hay una clara tendencia en el mercado a la consolidación de la oferta y, desde luego, el número de fusiones y adquisiciones en los últimos años refrenda esta tendencia. Sin embargo, muchos departamentos tecnológicos utilizan frecuentemente soluciones *best-of-breed* (eligiendo la mejor solución de su clase, en vez de optar por paquetes completos) donde son apropiadas y soluciones de proveedores consolidadas para integrar la solución completa.
 - Los clientes están estableciendo de forma más precisa los objetivos de negocio, determinando el escenario que mejor se ajusta al contexto de la empresa, para poder identificar las soluciones o productos tecnológicos ofertados que deben ser utilizados en el proyecto. Los principales factores que determinan esta decisión son: las prioridades de negocio y los riesgos asociados, el calendario previsto de implantación, restricciones presupuestarias, impacto en los procesos, ajuste en la arquitectura tecnológica, integración, escalabilidad y facilidad de uso.
 - Los proveedores, por su parte, están siendo forzados a huir de “sus soluciones favoritas” en los proyectos de consultoría, para centrarse en las necesidades reales de los clientes. No hay que olvidar que se está hablando de soluciones tecnológicas para

el negocio y, por tanto, éste debe ser el centro de atención. Al final, no se trata de exigir la mejor tecnología del momento o en la que la consultora se sienta más cómoda, sino de incitar al proveedor a identificar la solución que realmente necesita el negocio, aspecto este último que cada vez se valora más.

- **Definir, valorar y realizar el seguimiento del proyecto a través de métricas de negocio.**
 - Los clientes de consultoría necesitan tener garantías sobre los ciclos de ejecución de los proyectos, y para ello deben realizar un seguimiento de cada una de las fases de ejecución del mismo. La fase de seguimiento se está apoyando, cada vez más, en métricas que contemplen distintos criterios: preventa y venta de aspectos técnicos, propiedad intelectual, licencias y precios, fases de implementación, y objetivos de negocio. Ser capaces de definir y medir el valor que se está aportando al negocio a priori, durante y después de la implantación, es un valor en alza.
 - La capacidad del proveedor de consultoría de tener un proceso comercial ágil que incluya métricas de negocio asociadas al cumplimiento de objetivos concretos en todo el ciclo de vida del proyecto está convirtiéndose en un aspecto cada vez más importante para el cliente. Se está incitando a los proveedores a asumir compromisos de negocio en sus proyectos, que son medidos por ambas partes a través de métricas predefinidas, para cuya obtención y análisis se toma como base, a veces, el caso de negocio (*business case*).
- **Analizar el resultado de los proyectos en función de una visión de mejora continua de la relación entre la consultora y el cliente.**
 - Tanto clientes como proveedores están yendo más allá de las métricas de seguimiento técnicas y de negocio, para valorar el desempeño y el éxito de sus proyectos en su implementación y cierre.
 - Los clientes norteamericanos están documentando los proyectos para mejorar su posición con vistas a futuras negociaciones, facilitar datos que permitan verificar las decisiones clave e identificar a los responsables en la toma de decisiones con el objetivo de definir responsabilidades. Existe la necesidad de aprender de los éxitos y los fracasos en los proyectos a través de prácticas disciplinadas que puedan ser implementadas, al menos en parte, a través de una buena gestión documental.

- Por cuestiones de mera conformidad, el seguimiento de los proyectos a través de la documentación también está ayudando a los clientes a asegurar el éxito de los proyectos y a los *stakeholders* a mantenerse al día sobre el estado de los mismos. Además, permite definir las responsabilidades de proveedores y clientes en el desarrollo y cierre de los proyectos.
- **Considerar el soporte al cliente y la gestión del cambio de la solución desde la concepción del proyecto.**
 - En los próximos cinco años, el soporte a los clientes será la clave que haga posible a los proveedores incrementar su negocio, ya que les permitirá tener una mayor visión o comprensión de la principal problemática tecnológica y de negocio de sus clientes.
 - El apoyo al cliente en la fase de cierre del proyecto puede adoptar distintas formas, desde la orientación en la implementación hasta el soporte de soluciones, la gestión del cambio, la gestión del impacto en el negocio o la integración de la asistencia a través de niveles de servicio en un centro de llamadas.
 - Los proveedores norteamericanos están invirtiendo intensivamente en soporte al cliente, en la medida en que sus clientes lo requieren, para sus equipos de soporte interno, el uso de la tecnología y la responsabilidad sobre los crecientes acuerdos de nivel de servicio establecidos.
 - Los clientes están demandando de forma creciente estos procesos de soporte, desde la concepción del propio proyecto, exigiéndose de forma obligatoria en las propuestas. Los formatos en los que los proveedores de consultoría dan soporte a sus clientes están cambiando: autoservicio web, centros de llamadas, reuniones presenciales, etc. Estos formatos están siendo definidos también por el proveedor en el propio proceso de selección.
 - Del mismo modo, se está teniendo asimismo en cuenta la propia gestión del cambio que implica la solución, incluyendo la integración de las actividades asociadas en el propio calendario del proyecto. Como se ha comentado anteriormente, el factor humano es sin duda el principal factor de riesgo en los proyectos de consultoría.
 - No se debe olvidar que el cliente no da por finalizado nunca un proyecto hasta que la solución es discontinuada o retirada del servicio (incluso en esas ocasiones también necesita el apoyo de la consultora). Por este motivo, las consultoras deben ir más allá de la entrega o cierre, ayudando a sus clientes en las fases de soporte y manejo de la solución propuesta. Éste es un

aspecto que no siempre se tiene en cuenta en los proyectos de consultoría, pero que las necesidades del cliente y el contexto del mercado impulsan cada vez más.

3.3.3. Conclusiones

Clientes líderes en el mercado norteamericano están dedicando más tiempo a planificar, estandarizar y considerar las distintas ramificaciones de sus proyectos. Los criterios para los procesos de selección les están ayudando a definir las soluciones e identificar a los proveedores que mejor se ajustan a la empresa. Existen múltiples factores que deben considerarse, incluyendo el valor para el negocio y para el cliente interno, así como el impacto en los procesos y en el personal.

Es importante identificar las principales partes interesadas al principio del proceso, que cliente y proveedor analicen la necesidad de negocio, y se elabore un caso de negocio que contemple y, si es necesario, evalúe las distintas propuestas para cada proyecto. Ser capaz de calcular cuándo y cómo se obtendrá y medirá el valor resulta un aspecto crítico para asegurar el éxito del proceso de selección y, por tanto, del proyecto.

En IDC consideramos, como fruto de los análisis efectuados, que los clientes obtendrían un mayor beneficio si sugirieran a los proveedores que inviertan en estas áreas. Los accionistas de las empresas que contratan servicios de consultoría tienen la necesidad de comprender mejor a sus propios clientes para crear procesos y organizaciones que les aporten valor utilizando la tecnología. Los clientes de consultoras deben desempeñar un rol muy activo en sugerir a los proveedores de consultoría en qué áreas deben invertir para mejorar la relación, fomentar la aportación de valor al negocio y mejorar su concienciación. Las ofertas y los procesos comerciales que estén “desconectados del negocio” en las fases de solicitud de información (RFI) y de solicitud de propuestas u ofertas (RFP) deben ser descartados del proceso de selección.

Así, y en relación con la mejora global del ciclo de vida de las relaciones cliente-proveedor, de forma sintética IDC recomienda:

- Incrementar el tiempo dedicado a planificar el proyecto y analizar tanto los impactos en los proyectos como las necesidades de formación del equipo técnico y el usuario de la solución.
- Definir el impacto en el negocio y las métricas que deben emplearse para medir el éxito de un proyecto y su alineación con los objetivos de negocio y el valor aportado al mismo.

- Reconocer que la estandarización de los proyectos y de los propios procesos de selección es la manera más sencilla de reducir la complejidad y aportar mayor eficiencia de TI y al negocio.
- Comunicar a los proveedores sus virtudes y defectos (puntos fuertes y débiles) en la atención al cliente, la gestión del cambio y el soporte de la solución. Buscar un modelo de relación en la que todas las partes salgan ganando a largo plazo.
- Desarrollar procesos en los que la planificación, la documentación y las responsabilidades en los proyectos sean la norma aceptada.

Existen muchas formas en las que ambas partes pueden ayudar a mejorar los procesos de relación cliente-proveedor. La implementación de estas buenas prácticas es sólo un método incremental* para conseguir mejor alineación con el negocio en el ciclo de vida de los proyectos de consultoría.



CAPÍTULO 4

QUÉ PIENSAN LOS DISTINTOS AGENTES SOBRE EL MODELO DE RELACIÓN ACTUAL



4.1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo presenta la opinión de los distintos agentes involucrados en el modelo de relación actual cliente-proveedor, partiendo del resultado de las encuestas realizadas a responsables de organizaciones públicas y privadas clientes de servicios de consultoría y responsables de empresas proveedoras de este sector en nuestro país.

El objetivo de estas encuestas es analizar la situación actual de la relación entre las firmas consultoras y sus clientes, e identificar así las principales preocupaciones y puntos susceptibles de mejora en el modelo actual de cara a futuras colaboraciones.

En los siguientes apartados se recogen las conclusiones que, de manera cualitativa, se deducen de las opiniones de la muestra representativa indicada en el primer párrafo, complementadas con una serie de comentarios emitidos durante las reuniones mantenidas con directivos de empresas clientes. Los resultados cuantitativos de la encuesta realizada se recogen en el Anexo I.

De esta manera se identifica que tanto clientes como proveedores de consultoría consideran la relación existente entre ellos, en términos generales, como satisfactoria. Asimismo, es importante señalar que, mayoritariamente, creen que la misma debe dirigirse hacia una colaboración de “socios” en la que se compartan objetivos, beneficios y riesgos. Esta idea no se deduce únicamente del resultado de las encuestas sino de reflexiones concretas de clientes como la que se cita a continuación:

“Es necesaria una relación de ‘socios’, superando la relación clásica de cliente-proveedor. Entre ambos se pacta el nivel de servicio, el precio y las penalizaciones de forma que se concrete un objetivo común”.

Aunque el resultado de las encuestas refleja que clientes y proveedores están razonablemente satisfechos con su relación actual, ésta no llega a considerarse como óptima.

Por otro lado, las encuestas realizadas ponen de manifiesto que las relaciones de este mercado deberían fundamentarse en los tres valores que tanto proveedores como clientes consideran fundamentales: honestidad, confianza y transparencia. Por ello convendría que todos los procesos que configuran el ciclo de vida de la relación respondiesen a dichos principios.

Es destacable que los aspectos que más inciden en la satisfacción son totalmente humanos, es decir, originados y relacionados con las personas, mientras que los aspectos relativos a los métodos, las habilidades, o simplemente los aspectos materiales, pasan a un segundo plano.



A partir de las conclusiones de la encuesta, se han identificado una serie de recomendaciones en los distintos eslabones del ciclo de vida de la relación, que desde el punto de vista de la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC), pueden contribuir a mejorar los niveles de confianza y transparencia que se buscan por ambas partes.

Aunque dichas recomendaciones se presentan posteriormente en detalle, se resumen brevemente a continuación:

- En la fase de preventa e identificación de necesidades se deja entrever que sería muy importante favorecer una mayor colaboración de empresas (cliente) con consultoras para conseguir una correcta definición de las necesidades de los clientes, realizar una alineación entre el *portfolio* de proyectos y las necesidades de las compañías, y definir adecuadamente el alcance del proyecto (sin caer en planteamientos muy ambiciosos), de forma que se pueda realizar una correcta estimación de costes.
- En la fase de selección de proveedores, los criterios más valorados por los clientes son la capacitación del personal ofertado y la experiencia del proveedor. Asimismo, se pone de manifiesto que las ofertas presentadas por los proveedores deberían tender a la sencillez, el pragmatismo, la innovación, y por supuesto, estar centradas en la problemática concreta de cada cliente.

- En la fase de negociación y contratación, mientras que los proveedores de consultoría apuestan por un reparto en el establecimiento de penalizaciones (y, por tanto, de responsabilidades), los clientes consideran mayoritariamente que las penalizaciones deberían afectar únicamente al proveedor. Esta respuesta por parte de cliente contrasta claramente con su opinión mayoritaria de evolucionar la relación actual hacia un escenario de “socios”, ya que el reparto de responsabilidades es un aspecto clave en dicho escenario.
- En la fase de provisión del servicio, se considera que sería necesario mejorar la calidad de la documentación e información acerca del estado de los proyectos, así como la gestión de los cambios sobre el alcance inicial de los trabajos.
- En la fase de continuidad o fin de la relación, se ha identificado la conveniencia de mejorar los procesos de transición del servicio, aumentando con ello la calidad de los trabajos realizados.

Asimismo, de forma general y según el resultado de las encuestas, se apuntan como principales causas de insatisfacción en la relación cliente-proveedor, una “mala definición de especificaciones” y ciertas “carencias” en la gestión de la colaboración entre ambos.

Respecto a la primera causa señalada, hemos considerado especialmente significativa la siguiente frase de uno de los clientes encuestados:

“Las especificaciones buenas son necesarias, pero no hay suficiente tiempo ni recursos para hacerlo. Se suelen pedir especificaciones parecidas como referencias y luego se adaptan”.

Finalmente, es destacable la diferencia de percepción entre clientes y proveedores respecto a la tercera causa de insatisfacción. Mientras los clientes opinan mayoritariamente que es la falta de capacitación del proveedor, este aspecto casi no es considerado por las empresas consultoras. De esta manera los clientes están señalando —y sería importante tenerlo presente— que la relación no puede ser satisfactoria en escenarios donde el proveedor no posea la suficiente capacitación.

Antes de iniciar la presentación de las reflexiones de proveedores y clientes respecto al modelo de relación actual, es importante recalcar la utilidad que, para mejorarlo, atribuyen ambos actores a la elaboración de un libro blanco sobre buenas prácticas en el mercado de la consultoría.

4.2. PRESENTACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA

Este apartado presenta la estructura de la encuesta realizada, así como los principales datos de la muestra sobre la que se ha llevado a cabo: perfil del entrevistado (tipo de empresa y cargos), así como número y tipo de proyectos en los que ha colaborado.

La encuesta se ha desglosado en las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto:

- Fase de preventa e identificación de necesidades.
- Fase de selección de proveedores.
- Fase de negociación y contratación.
- Fase de provisión del servicio.
- Fase de continuidad o fin de la relación.

Se han recibido aproximadamente un centenar de encuestas de diferentes cargos de responsabilidad de empresas y organizaciones pertenecientes a diversos sectores. En la AEC se considera que esta muestra y los datos analizados que a continuación se detallan, son suficiente representación de la realidad de la consultoría en España.

Las empresas (cliente) que han participado en la realización de las encuestas se enmarcan, principalmente, en el ámbito de la administración pública, los servicios financieros y/o de seguros, industria y distribución. La muestra incluye a los actores más relevantes de las empresas, aunque con un peso superior de directores y responsables de departamentos de informática o tecnologías de la información, que constituyen, a efectos de volumen de contratación, los principales interlocutores de las empresas consultoras. Esto no quita para que también hayan tomado parte en la encuesta responsables de compras y áreas usuarias o de negocio demandantes de servicios de consultoría.

Más del 75% de las encuestas han sido contestadas por empresas muy habituadas a trabajar con proveedores de servicios de consultoría, con un amplio abanico de tipología de proyectos realizados: desde consultoría de negocio, *management* y otras actividades de nicho hasta grandes proyectos de desarrollo e integración de sistemas y *outsourcing*.

4.3. LA OPINIÓN DE CLIENTES Y PROVEEDORES

Este capítulo presenta el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a clientes y proveedores de servicios de consultoría.

Tal y como se ha comentado anteriormente, dicho análisis se ha desglosado en las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto.

Se han analizado de forma conjunta las opiniones de ambas partes de la relación, destacando los puntos en que las opiniones son discordantes o bien aquellas coincidentes que llamen especialmente la atención.

4.3.1. Fase de preventa e identificación de necesidades

Tal y como se ha indicado a lo largo del libro, el cliente conoce cada vez mejor el ámbito laboral y financiero en que opera. Por eso parece lógico que un elevado porcentaje de los entrevistados señalen que no siempre requieren la colaboración de empresas consultoras para identificar las necesidades de su negocio, aunque reconocen la importancia y el beneficio que puede representar un trabajo conjunto con el proveedor en este sentido.

Durante esta fase, el cliente emplea la consultoría como ayuda para identificar, perfilar sus necesidades y llegar a la definición consecuente de las mismas. Esta práctica permite al cliente enriquecerse con conocimientos y experiencias que, de hacer tales tareas por sí solo, le sería muy costoso conseguir. Se trata de un hecho que queda patente con claridad en las encuestas realizadas: el número de clientes que se consideran a sí mismos con la madurez suficiente para efectuar con medios propios la definición de necesidades coincide con el de aquellos que opinan que las empresas consultoras aportan valor en esta fase.

Es importante promover una mayor colaboración entre proveedores y clientes en la definición de las necesidades éstos.

Adicionalmente, los clientes entrevistados consideran fundamental la colaboración con proveedores en la elaboración de las especificaciones del servicio a contratar. Dichas especificaciones se traducen en requerimientos técnicos/administrativos de los pliegos, solicitudes de propuestas (RFP), solicitudes de información (RFI), etc. En este sentido es importante señalar el elevado porcentaje de RFP emitidas por el cliente en las que ha estado implicado un proveedor de consultoría.

No obstante, conviene reflexionar sobre los comentarios de diversos clientes acerca de las especificaciones:

“Por regla general, la elaboración de especificaciones para un proyecto o servicio es bastante deficiente por parte del cliente:

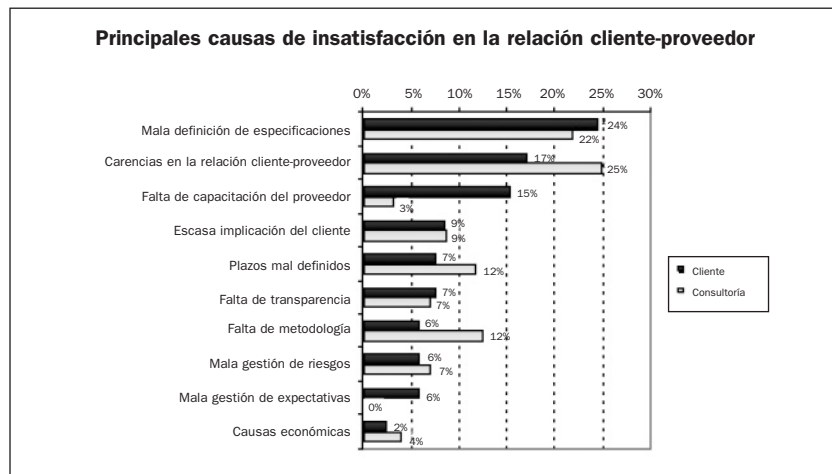
- *bien porque no se le presta suficiente atención al detalle,*
- *bien porque se documenta mal en las RFP y, por tanto, no se transmite con claridad a los posibles proveedores,*

- bien por la dificultad de asignar dedicaciones suficientes de recursos para esta actividad, que combinen tanto perfiles técnicos como de usuarios finales o de negocio”.

“La solución planteada pasa por solicitar especificaciones parecidas como referencias y luego se adaptan. Esta forma de resolverlo va mal cuando la relación con los proveedores es fría o sólo es la típica de cliente-proveedor. En esto se tarda mucho tiempo. Su consecuencia es el desencanto, el descrédito y la desconfianza”.

Respecto a la cuestión planteada relativa al “entendimiento de las necesidades claras y completamente definidas”, los resultados difieren si contesta el propio cliente o el proveedor de estos servicios, tal y como se muestra a continuación de manera gráfica. De este modo, mientras que el cliente considera mayoritariamente (un 53%) que “a veces” (un 8% afirma que “siempre”) tiene claras y definidas las necesidades, los proveedores no comparten esta opinión. De hecho, ninguno de ellos ha seleccionado la opción “siempre” como respuesta a dicha cuestión.

Por tanto, tal y como se ha comentado anteriormente, se muestra la conveniencia de promover el trabajo conjunto entre clientes y consultoras para conseguir una correcta definición de las necesidades, base del alcance de un futuro proyecto.



La demanda de servicios/proyectos de consultoría puede responder bien al cumplimiento de objetivos asociados a la implantación del plan estratégico de una compañía bien a necesidades coyunturales del cliente, esto

es, a la resolución de problemáticas concretas que se plantean de forma puntual.

En relación a este punto y según los resultados de las encuestas realizadas, las empresas demandantes consideran que la mayoría de sus proyectos responden a actuaciones contempladas en los planes estratégicos de sus compañías, y sólo son minoría los proyectos que se lleven a cabo por motivos o necesidades coyunturales o no previstas. Sin embargo, las empresas proveedoras manifiestan la opinión contraria, indicando que, en la mayoría de los casos, los proyectos que realizan responden a necesidades coyunturales y no se enmarcan dentro de la estrategia global de la compañía.

En este sentido, la disparidad en las respuestas obtenidas, permite deducir que existe un amplio campo de mejora en la alineación entre los contenidos de los planes estratégicos de los clientes y su *portfolio* de proyectos.

En la fase de preventa, no pocos clientes de servicios de consultoría (un 53%) creen que la actitud de las empresas que los proporcionan es “interesada”. Esta imagen puede deberse, entre otros motivos, a que las empresas de consultoría han de desarrollar muchas oportunidades simultáneamente a fin de conseguir el número de contratos necesarios para su subsistencia. En cualquiera de los casos, y aunque tal idea no responda necesariamente a la realidad, el resultado de las encuestas en relación a este punto pone de manifiesto, al menos la necesidad por parte de los proveedores de plantearse un cambio de actitud en la fase de preventa, con el fin corregir la percepción negativa que actualmente tienen los clientes al respecto.

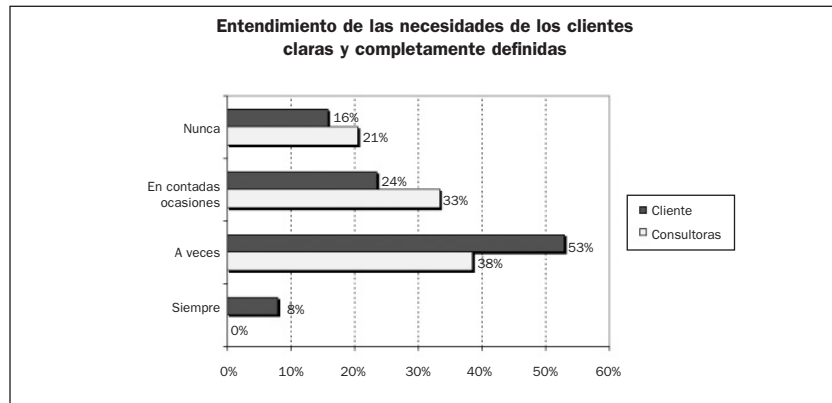
Este cambio se puede favorecer orientando el trabajo de los proveedores en esta fase a ofrecerle al cliente un servicio que responda de verdad a sus necesidades reales, en lugar de enfocarlo a la “venta” de su *portfolio* de productos o servicios.

En relación a este punto, durante una de las entrevistas personales realizadas, un cliente comentó:

“La relación debe ser estrecha, basada en el día a día y no en la distancia. Esto permite un clima de confianza; compartir esfuerzos, éxitos y sus fracasos, pérdidas y ganancias; tener la capacidad y haber ganado la confianza para poder actuar en nombre del cliente frente a terceros, con los usuarios del cliente o tomando decisiones de servicio”.

*Existe un amplio campo de mejora en el alineamiento entre los contenidos de los planes estratégicos de las compañías y su *portfolio* de proyectos.*

Se considera un aspecto de mejora claro, el favorecer un cambio de actitud de las empresas de consultoría en la fase de preventa, que permita invertir la percepción actual de los clientes que la califican mayoritariamente de “interesada”.



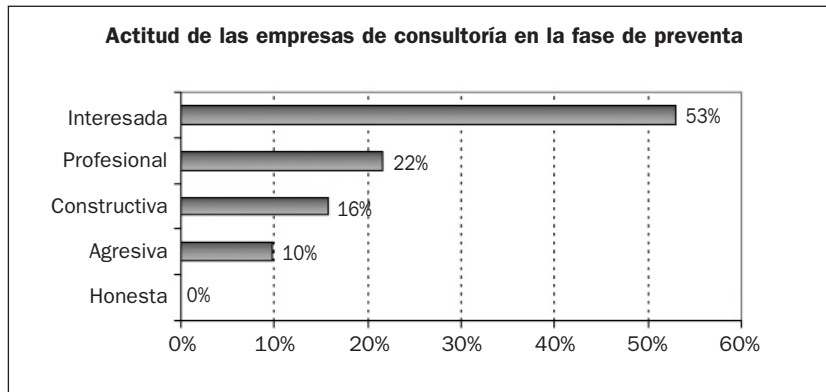
Por otro lado, del resultado de las encuestas se desprende que una gran mayoría de clientes de servicios de consultoría trabajan siempre con un número restringido de proveedores.

Desde la AEC se entiende dentro de la normalidad que el cliente quiera limitar el número de proveedores con los que trabaja en la búsqueda de una relación de confianza que ayude a invertir la percepción de “preventa interesada” anteriormente mencionada.

Tanto los clientes como los proveedores de servicios de consultoría coinciden en que los problemas que se presentan en la fase de provisión del servicio tienen su origen principalmente en tres factores: definición imprecisa del alcance del proyecto, planteamientos demasiado ambiciosos, y una estimación incorrecta de los recursos económicos para su desarrollo (asociada, en parte, a la ambigüedad en la delimitación del alcance).

Definir adecuadamente el alcance de un proyecto, sin planteamientos ambiciosos, permitiría realizar una correcta estimación de costes.

Un segundo nivel de análisis permite apreciar divergencias en la perspectiva de clientes y proveedores respecto a la importancia que conceden a otros factores (enfoque del proyecto, existencia de acuerdos de nivel de servicio y calidad de los requisitos) como potenciales generadores de dichos problemas. Existe, en este sentido, una oportunidad clara de mejora global de la relación, al llevar a cabo cualquier acción que permita reducir la distancia existente entre las opiniones de clientes y proveedores asociadas a estos factores, puntos de reflexión importantes en futuras colaboraciones.



Por otra parte, es interesante subrayar que, aunque el cliente y los proveedores conceden mucha importancia a la calidad del servicio prestado, se comprueba que hoy en día no se valora la disponibilidad del proveedor de certificados de calidad. Este hecho puede deberse, bien a que se considera que las consultoras poseen dichos certificados, o bien a que se consideran innecesarios. En cualquier caso, del análisis de estos datos puede deducirse que este aspecto ya no se percibe como un elemento diferencial de las ofertas. Este punto está en sintonía con los resultados de las encuestas en proveedores, de los que sólo una minoría indican haber participado en licitaciones donde se les hubiera solicitado certificaciones de calidad (ISO, CMMI, etc.).

4.3.2. Fase de selección de proveedores

La fase que a continuación se analiza es, según la opinión de los clientes de servicios de consultoría, la que incide en mayor medida en el resultado final del proyecto/servicio objeto de contrato y, por tanto, en el éxito o fracaso de la colaboración cliente-proveedor.

Se inicia el análisis de la misma con los resultados de la encuesta en relación a la valoración del proceso de selección. Desde el punto de vista del cliente de servicios de consultoría, tal y como se comentó en la introducción del presente capítulo, los criterios más valorados son la capacitación del personal ofertado y la experiencia del proveedor, siendo la imagen del proveedor el criterio menos valorado.

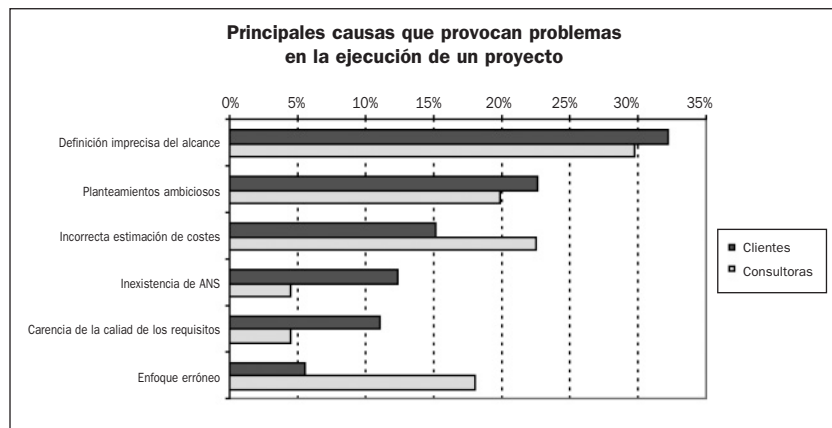
Los criterios más valorados son la capacitación del personal ofertado y la experiencia del proveedor.

Es necesario contextualizar la escasa importancia que concede el cliente a la oferta económica y valores añadidos del proyecto al evaluar a los distintos proveedores en el proceso de selección, conceptos a priori importantes y que generan cierta controversia en la siguiente fase:

negociación y contratación. Tal y como se ha comentado anteriormente, un elevado porcentaje de los entrevistados son directores de TI y su responsabilidad directa recae en la solución técnica, y no en el aspecto económico, del que se ocupan en muchas ocasiones los departamentos de compras. Adicionalmente, en muchos casos las RFP tienen una estimación económica fijada como máximo y, por tanto, este aspecto pasa a un segundo plano al realizar la valoración de las ofertas.

Por otra parte, la práctica del cliente de valorar de forma razonable el incremento de alcance al mismo coste puede plantear un riesgo elevado en la posterior provisión del servicio, ya que no deja de ser un aumento encubierto de las bajas temerarias. No ocurre así con los valores añadidos que, en principio, se obtienen mediante ejercicios de mayor eficiencia y eficacia en la generación del valor, o bien se orientan a generar un mayor valor con los mismos recursos.

Adicionalmente, los clientes, a través de sus respuestas, están enviando a las empresas consultoras el mensaje de una débil valoración de “la imagen” como criterio en la elección de proveedores, entendida desde su visión de imagen de marca o marketing. De este hecho, subyace una buena oportunidad para la reducción de costes.



Es interesante recoger la opinión de diferentes clientes referente a la fase de selección de proveedores:

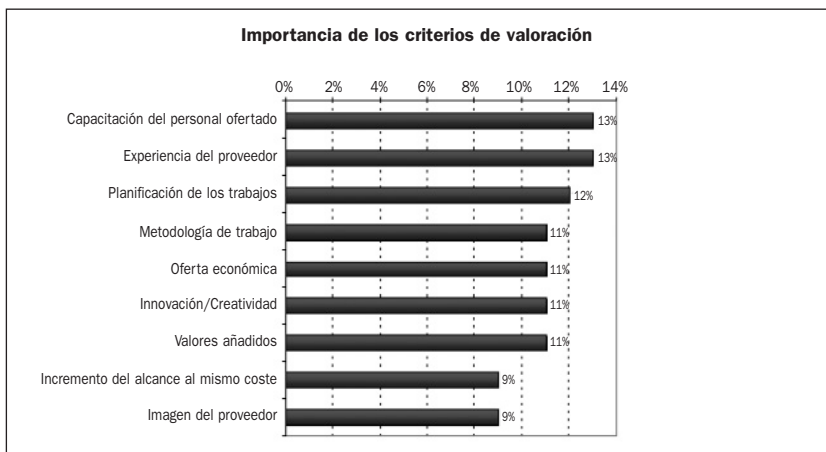
- *“La productividad alta sólo se puede obtener cuando se está ‘integrado’ con lo que se hace, cuando hay una responsabilidad real. En cambio es difícil disponer de los recursos clave, dado que se encuentran realizando muchas actividades distintas a un mismo tiempo. El cliente no se siente el único y el más importante”.*

- “Falta valor para decir que NO a una oportunidad por parte de las empresas proveedoras”.
- “La calidad se pierde debido a que no se piensan las soluciones bien, impidiendo que se obtengan resultados satisfactorios a la primera. El motivo básico es que los recursos destinados a pensar no son los adecuados o que los adecuados están en muchos frentes a la vez. El cliente no se siente exclusivo”.

Ante la cuestión planteada sobre la objetividad y transparencia de los procesos de selección, existe una destacable diferencia de pareceres entre los clientes y los proveedores de consultoría. Mientras el cliente considera que los procesos de selección son lo suficientemente objetivos y transparentes, las empresas consultoras discrepan en este punto.

Se considera una buena práctica establecer mecanismos que permitan dotar de objetividad y transparencia a los procesos de selección.

Las respuestas obtenidas por parte de los proveedores permiten pensar que el dotar a estos procesos de mecanismos que favorezcan los dos valores citados (objetividad y transparencia) sería una práctica beneficiosa para ambas partes. En este sentido es importante tener presente que, para el proveedor, desde el momento que entrega la oferta hasta que ésta se adjudica el proceso es considerado habitualmente totalmente opaco.



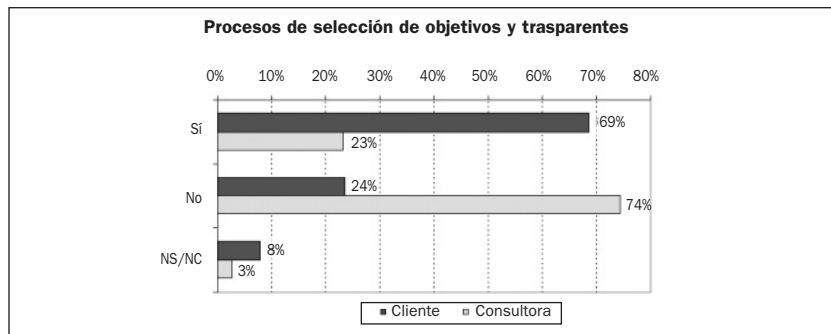
Tanto clientes como proveedores opinan que las ofertas presentadas son claramente mejorables. Ambas partes consideran que estas mejoras se pueden obtener reduciendo la extensión y complejidad de las ofertas a la vez que siendo menos generalistas y teóricas. Este ejercicio por parte de los proveedores se puede traducir en una reducción

del tiempo necesario para su confección, disminuyendo los costes de preventa, así como en una mejora considerable en los procesos de evaluación que realizan los clientes.

Por otra parte, es preocupante ver cómo una opinión general es que las ofertas son conservadoras y poco innovadoras, dado que el sector de la consultoría tiene la misión reconocida de aportar innovación y valor.

A través de las respuestas obtenidas, se pone de manifiesto que una práctica que mejoraría la relación en esta fase sería plantear, por parte de las empresas de consultoría, ofertas técnicas sencillas, prácticas, centradas en la problemática de su cliente e innovadoras.

Los clientes valoran positivamente que las ofertas presentadas por los proveedores sean sencillas, prácticas, innovadoras y estén centradas en sus necesidades específicas.



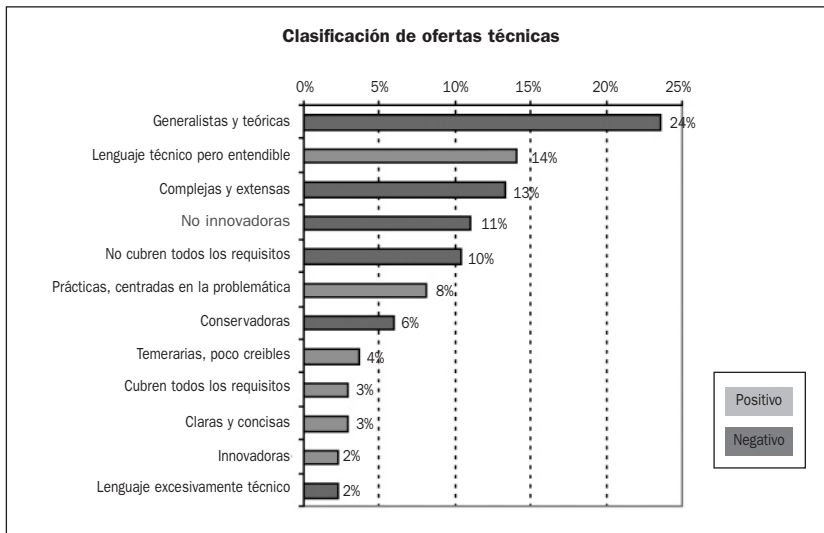
Un 75% de clientes considera que la práctica de homologar proveedores es importante y beneficiosa en un proceso de selección, opinión compartida por un 67% de los proveedores.

En respuesta a la pregunta relativa a la valoración de los distintos tipos de procesos de contratación que existen actualmente, la subasta aparece como el proceso peor valorado (tan sólo les parece satisfactorio a un 14% de clientes y un 9% de proveedores), siendo el resto de opciones evaluadas de forma muy similar: concursos restringidos (preferidos por el 33% de los clientes y el 35% de proveedores), los concursos abiertos (elegidos por un 27% tanto de clientes como de proveedores) y la contratación directa (27 y 30%, respectivamente).

Por otra parte, es interesante poner de manifiesto que prácticamente el 100% de los clientes entrevistados consideran que la oferta técnica debe tener un peso igual o superior a la económica, y que más del 40% de los clientes le conceden un valor hasta tres veces superior, cuando en muchas ocasiones es la valoración económica la que determina la adjudicación. Es probable que, o bien todas las ofertas de los proveedores de servicios son técnicamente equivalentes o se limitan a decir

“sí” a todos los requisitos, o bien que el nivel de detalle y claridad de las especificaciones de los pliegos limitan la posibilidad de diferenciar ofertas técnicas.

De este hecho cabe deducir que el posibilitar (por parte del cliente) y realizar (por parte del proveedor) ofertas técnicas en las que se pueda diferenciar el conocimiento de las firmas de consultoría y aumentar así la calidad del proveedor escogido, sería una práctica beneficiosa para ambos.

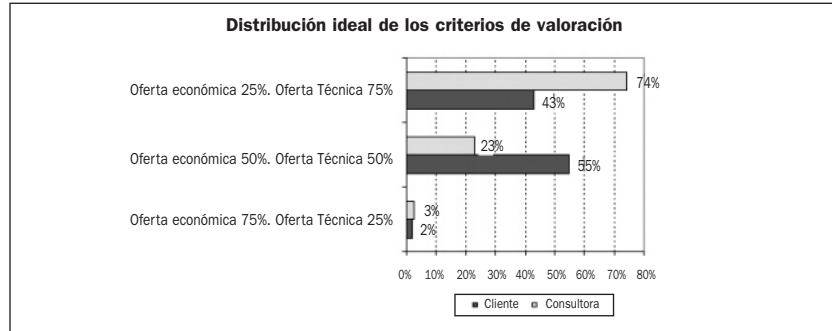


4.3.3. Fase de negociación y contratación

La fase que se presenta a continuación, es de vital importancia tanto para clientes como para proveedores, ya que se formaliza el marco de colaboración entre ambos, delimitándose los compromisos de trabajo y asunción de las responsabilidades de cada una de las partes implicadas.

Mientras que los clientes de servicios de consultoría afirman que los trabajos se inician, casi siempre, una vez concluidas las tareas administrativas, los proveedores de dichos servicios consideran que no ocurre de ese modo.

Es importante trabajar conjuntamente para conseguir que la prestación del servicio no comience sin finalizar previamente todas las tareas administrativas.



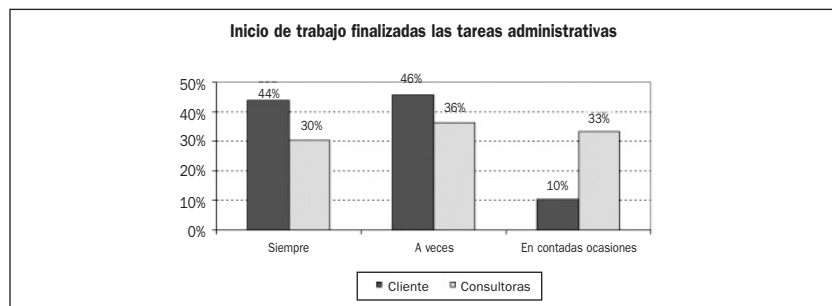
Mientras los proveedores apuestan por un reparto de penalizaciones, los clientes todavía consideran que éstas deben afectar únicamente al proveedor.

En relación al establecimiento de penalizaciones, mientras los proveedores de consultoría apuestan por un reparto en el establecimiento de las mismas (y, por tanto, de responsabilidades), los clientes consideran que éstas deben afectar únicamente al proveedor.

Este hecho contrasta nuevamente con la idea de evolucionar la relación actual entre proveedor y cliente hacía una relación de socios, tal y como demandan mayoritariamente los propios clientes. Un reparto equitativo de responsabilidades es un elemento clave en una colaboración profesional de dichas características.

Así lo expresó claramente un cliente durante la entrevista personal:

“Debe compartirse la responsabilidad en los proyectos pactando el nivel de servicio requerido y dando el apoyo necesario”.



4.3.4. Fase de provisión del servicio

En el modelo actual de colaboración cliente-proveedor destaca la opinión de los clientes respecto a la fase de provisión ya que la consideran como una de las menos importantes dentro del ciclo de vida de la relación. Desde el punto de vista de las empresas consultoras este hecho es preocupante, dado que es la fase de mayor repercusión en la

prestación satisfactoria de cualquier servicio. No obstante, la idea que los clientes pueden estar transmitiendo en este sentido es que poner un mayor énfasis en las fases de selección y negociación podría minimizar los riesgos en la fase de provisión. Este aspecto tiene una segunda lectura relativa a que el cliente confía fundamentalmente en la capacitación de las personas que van a desarrollar los trabajos y que una buena selección de éstas es clave para un buen éxito del servicio.

El cliente de servicios de consultoría considera que existen carencias tanto en la documentación como en la información relacionada con la evolución de los proyectos. Por tanto, se pone de manifiesto la conveniencia por parte de los proveedores de proponer acciones que favorezcan una mejora de este aspecto, así como la colaboración del cliente en la puesta en marcha de las mismas.

Los clientes consideran que existen carencias en la información y documentación de los proyectos.

No obstante, es interesante reflexionar acerca de las siguientes opiniones de proveedores y clientes sobre este tema:

“En muchas ocasiones el cliente no escucha al proveedor cuando le anticipa potenciales problemas, y deriva en él cualquier responsabilidad de retrasos, cambios de especificaciones, etc.”.

“En general, en grandes proyectos (en tiempo y coste) se echa en falta mayor honestidad de los consultores a la hora de identificar problemas e incluso poner de manifiesto discrepancias con los clientes y mayor flexibilidad para gestionar cambios de requisitos, que surgen en casi el 100% de los proyectos de larga duración (más de seis meses)”.

Ambos actores de la relación consideran que la gestión del cambio y la gestión de la calidad son elementos importantes de cara a conseguir una provisión satisfactoria del servicio. A pesar de ello, ninguna de las dos son prácticas realmente solicitadas en las especificaciones o tienen el suficiente peso en la evaluación de la oferta, lo cual no deja de ser paradójico. En el primer caso, se debe a la priorización de los recursos operativos durante los ejercicios de especificación frente a los necesarios para la gestión de calidad y cambio; en el segundo, a la preferencia en la asignación de pesos durante la fase de evaluación y a que, por regla general, se considera que el cliente no está dispuesto a pagar ese valor añadido. Al igual que en el punto anterior, conviene tener presentes las opiniones de algunos clientes acerca de los procesos de calidad:

“El control de calidad de los entregables de los proyectos o servicios prestados por la consultoría está por debajo de lo

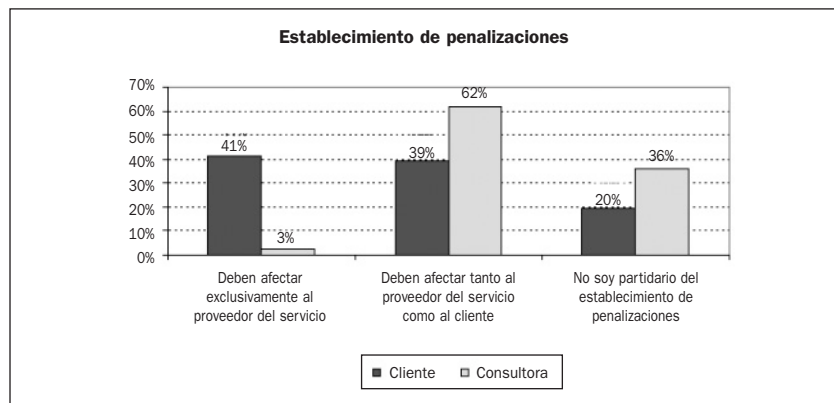
deseable. Se achaca esta carencia, sobre todo, a las grandes consultoras, más preocupadas por la gestión financiera que por la calidad de los trabajos que se entregan a los clientes. Se premia más la función de ventas que la calidad del delivery, y además se percibe falta de interés en mejorar la calidad”.

“Los usuarios tienen unas necesidades básicas que cubrir y consideran la calidad como un elemento deseable una vez cubiertas las cuestiones básicas. Es preciso generar cultura de calidad, acertando en las primeras intervenciones, para generar confianza”.

En general, tanto los clientes como las empresas consultoras consideran que no se gestionan adecuadamente las modificaciones sobre el alcance inicial de los trabajos que de manera habitual surgen durante el desarrollo de un proyecto o prestación de un servicio. Se identifica éste como uno de los aspectos claros de mejora de la relación a través de la puesta en marcha de medidas conjuntas que optimicen la gestión de los cambios del alcance, tarea siempre complicada.

En general, tanto clientes como proveedores indican que no están plenamente satisfechos con la provisión de los servicios de consultoría, entendiendo la satisfacción como la diferencia entre la expectativa generada y el resultado obtenido realmente.

A pesar de ello, es de destacar que tan sólo entre un 7% (según las consultoras) y un 12% (según las empresas receptoras de servicios) de los proyectos se consideran insatisfactorios.



4.3.5. Fase de continuidad o fin de la relación

La fase de continuidad es la más valorada por el proveedor dentro del ciclo de vida de la relación, ya que es la que permitirá establecer vínculos con el cliente que favorezcan futuras colaboraciones a medio y largo plazo.

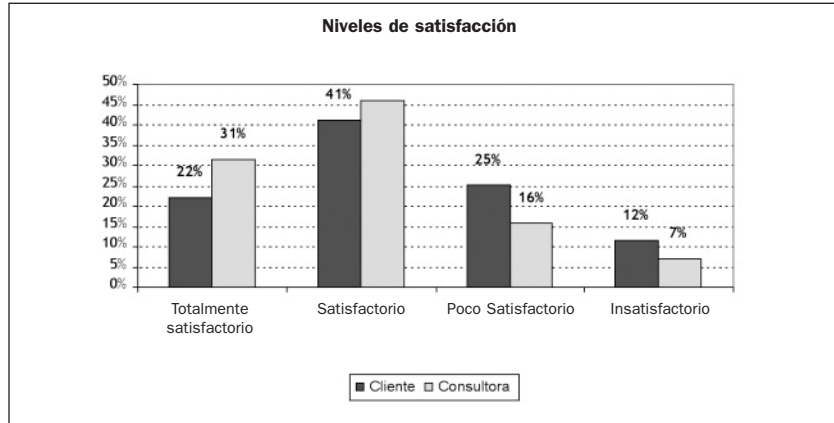
Según el resultado de las encuestas, más de la mitad de los proyectos se amplían debido a que no se han alcanzado los objetivos iniciales. De constatarse este hecho, se trata de un porcentaje excesivo, ya que implica un sobrecoste de los proyectos.

Cualquier esfuerzo dirigido a mejorar y adecuar las especificaciones de un proyecto a la necesidad que se quiere cubrir con su puesta en marcha, repercutiría en un mayor grado de satisfacción y en un mejor uso de los recursos económicos por ambas partes.

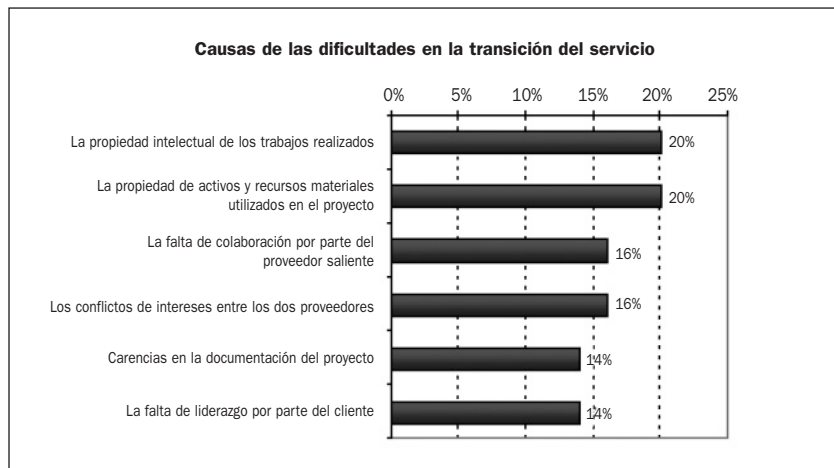
Por otro lado, se considera preocupante el hecho que se pone de manifiesto, a través del resultado de la encuesta, en relación al proceso de transición de un servicio de un proveedor a otro, ya que ninguno de los entrevistados considera haber estado involucrado en procesos de estas características que hayan resultado plenamente satisfactorios. Antes bien, en la mayoría de los casos (más del 65%) se considera que existen carencias importantes en la transición del mismo.

Es importante tener presente que durante un proceso de transición pueden llegar a existir tres actores: el cliente, el proveedor actual y, en ocasiones, el proveedor futuro del servicio. Está claro que el grado de motivación de las dos empresas proveedoras involucradas es distinto y, que el éxito del proceso depende en gran medida de la participación y habilidades de gestión del cliente.

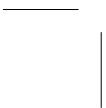
No obstante, tanto proveedores como clientes consideran que las dos principales causas que dificultan el proceso de transición son: la propiedad intelectual de los trabajos realizados y la propiedad de activos y recursos materiales utilizados en el proyecto, tal y como se muestra en la figura que aparece a continuación.



Es importante trabajar conjuntamente en mejorar los procesos de transición ya que requieren un sobreesfuerzo y sobrecoste importante para todos los agentes implicados.



CAPÍTULO 5
BUENAS PRÁCTICAS



5.1. PRINCIPIOS BÁSICOS DEL NUEVO MODELO DE RELACIÓN


Como se ha puesto de manifiesto a lo largo del capítulo 2, el modelo de relación actual cliente-proveedor en el sector de la consultoría plantea una serie de puntos susceptibles de mejora para ambas partes.

El objetivo con el que nace, y que por tanto persigue este libro, es formular una serie de sugerencias que, en un futuro, y una vez demostrada su eficacia, puedan sentar las bases de un nuevo modelo de relación cliente-proveedor que mejore los procesos de colaboración actuales, estableciendo los mecanismos necesarios para garantizar una relación mutuamente beneficiosa en la que todos salgan ganando (ganador-ganador).

Como en cualquier tipo de relación, ya sea profesional o personal, es vital que ésta se rija por criterios claros de equidad y transparencia, que permitan crear la atmósfera de confianza necesaria en un marco global de relaciones de mercado.

El marco global de las relaciones de mercado entre la parte de la oferta y la demanda debería responder a una serie de **valores**, reconocidos históricamente, aunque no siempre asumidos y compartidos por ambas partes, pero que tendrían que ser los parámetros fundamentales que rigiesen el **marco de referencia** de la relación.

Entre estos valores, que deberían ser parte intrínseca de cualquiera de los procesos de relación entre clientes y proveedores, cabría destacar los siguientes:

 Valores de la Relación Cliente-Proveedor	
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Calidad • Estabilidad • Estandarización • Racionalización de recursos • Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Honestidad • Transparencia • Responsabilidad • Flexibilidad

Manteniendo siempre in mente estos valores, a lo largo del presente capítulo se recogen y describen una serie de propuestas identificadas en cada uno de los eslabones que constituyen el ciclo de vida de la relación cliente-proveedor, y cuya adopción, a modo de “buenas prácticas”, se considera que contribuiría a mejorar las relaciones de mercado en

cada una de las fases de su ciclo de vida, tal y como se describieron en el capítulo 2. Para demostrarlo, no sólo se exponen las buenas prácticas, sino los beneficios esperables de su aplicación tanto para la oferta como para la demanda.

Con el fin de fijar los mensajes principales, las buenas prácticas sugeridas irán acompañadas de una mención explícita de los dos valores, de entre los anteriores, con mayor peso a los que responden.

Una de las principales causas (ya apuntadas anteriormente en la introducción del libro) que están provocando el desajuste actual del mercado de consultoría en España es su grado de madurez, tanto por el lado de la oferta como de la demanda. Visto en perspectiva, y sobre todo comparándolo con mercados como el norteamericano o el británico, donde la consultoría es un mercado consolidado, en España queda camino por recorrer. En un país donde la consultoría sigue creciendo, tanto en términos absolutos como por su peso relativo en la economía española, no se puede hablar de situación de crisis o dramática, aunque sí presenta elementos en los que contemplarse en el espejo de los mercados maduros. Ello constituye un ejercicio sano de mirar hacia adelante e intentar mejorar y aprovechar lecciones aprendidas.

Por aclarar términos, cuando se habla de madurez del mercado de la consultoría, ¿qué se quiere decir?, ¿cuáles son los síntomas que determinan el grado de madurez o inmadurez del mercado? Veamos a continuación algunos ejemplos:

- **En un mercado maduro tienen cabida empresas realmente especializadas y solventes en la prestación de servicios de consultoría.** Ya se ha mencionado con anterioridad que, al calor de la moda de la consultoría en la década de 1980, surgieron muchas empresas denominadas de consultoría sin la debida cualificación, y cuya aportación al mercado ha ido sobre todo en detrimento de la imagen del sector. A pesar del alto nivel de concentración y consolidación del sector acontecidas en los últimos años, siguen surgiendo empresas que, bajo la etiqueta de “consultoría”, más que aportar innovación y sana competencia, han contribuido a distorsionar la situación global del mercado.
- **Equidad en la relación.** Para que los proyectos de consultoría sean un éxito, requieren del compromiso por ambas partes con el proyecto. Tan negativo puede ser que un proveedor de servicios de consultoría se limite a “hacer exclusivamente lo que le piden”, sin asumir el compromiso con el éxito real del proyecto, como que el

cliente deje en manos del proveedor la ejecución completa del trabajo sin atender a la necesaria gestión del cambio que debe acompañar a todo proyecto de cierta dimensión. La creación de equipos mixtos cliente-proveedor, con todo lo que conlleva de compromiso y asunción de responsabilidades por ambas partes, debería ser una constante a lo largo de todo el ciclo de vida de las relaciones del mercado.

- **Profesionalización de la relación cliente-proveedor.** Más allá de la lógica afinidad entre personas y/u organizaciones, convendría que las relaciones de mercado se profesionalizasen, de manera que los valores que se exponían anteriormente se convirtieran en estándares de facto de la relación, y no en elementos diferenciales.
- **Representatividad del cliente en su organización.** Asumiendo que la misión de la consultoría sea la de innovación, el apoyo a la evolución, crecimiento y modernización de las organizaciones a las que presta servicio, es justo asumir que el cliente de estos servicios ha de tener suficiente representatividad en la organización a la que representa. Como ejemplo, el CIO, o responsable de sistemas de información, debe reconocerse ya no tanto como el gerente de una función de soporte al negocio, sino en su papel de catalizador de la evolución y desarrollo de negocio. Si bien es cierto que en los últimos años se ha avanzado bastante en este terreno en España, no lo es menos que los países donde este mercado está más maduro nos llevan cierta ventaja. Pocas compañías del *Fortune 500* tienen a sus CIO fuera de los comités de dirección o de máxima responsabilidad de sus organizaciones.
- **Generalización del uso de metodologías o técnicas de apoyo a la gestión del éxito de un proyecto:** oficinas de proyecto, planes de gestión del cambio, oficinas de calidad. Para proyectos de consultoría de cierta dimensión temporal y de alcance existe un consenso generalizado entre la oferta y la demanda en cuanto a la necesidad de incluir, como parte de las funciones de soporte al proyecto o servicio, servicios de baja visibilidad pero alta repercusión, que garantizan tanto la viabilidad del proyecto durante su ejecución como las necesarias capacidades de gestión y, en última instancia, el éxito del proyecto. Debido a que estas funciones no generan por sí mismas “producto final”, en el mercado español suelen ser las grandes olvidadas en los proyectos, esencialmente por el coste adicional que suponen. Está comprobado que en numerosas ocasiones es su ausencia la causante del fracaso de muchos proyectos. En los países de

mayor madurez de mercado, estos servicios no son cuestionados y forman parte indisoluble del proyecto o servicio a prestar.

- **Proyectos a riesgo compartido.** Como último ejemplo de prácticas habituales en mercados maduros, cabe mencionar los planteamientos reales de socio de negocio o socio tecnológico entre cliente y proveedor, llegando a compartir riesgos financieros conjuntos en función de los resultados medibles y cuantificables de la puesta en marcha de un servicio o solución de consultoría. Aunque esta práctica no está tan generalizada como pudiera parecer, puesto que se viene hablando de ello desde hace bastantes años, existen ejemplos de éxito, tanto en el sector público como en el privado, que demuestran que en mercados maduros estos planteamientos son viables, realistas y desde luego garantizan el cumplimiento del principio básico de cualquier relación de *partner*, socio o aliado: la relación ganador-ganador.

El marco de referencia que rijan el nuevo modelo de relación cliente-proveedor no puede estar basado únicamente en “buenas intenciones” por ambas partes, sino que debería sustentarse en prácticas consolidadas y reconocidas en mercados más maduros.

La adopción de éstas y otras prácticas, quizás menos globales o generalistas que las que se proponen a continuación, y más centradas en problemáticas concretas por tipología de servicio, favorecería la evolución hacia un estado de mayor madurez del sector.

Las recomendaciones que se han identificado y que se describen acto seguido responden a buenas prácticas reconocidas en mercados más maduros, así como a opiniones contrastadas con clientes y proveedores relevantes del mercado español.

5.2. PREVENTA E IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

De lo expuesto anteriormente al describir el apartado 2.2 sobre “Preventa e identificación de necesidades”, seguidamente se presentan las acciones y propuestas identificadas con el objetivo de minimizar los problemas detectados en esta fase de la relación cliente-proveedor, y que han sido ampliamente descritos en el capítulo 2. Asimismo, se detallan los beneficios derivados de su implantación.

5.2.1. Gestión de la oferta y la demanda

- **Orientar la oferta y demanda al cumplimiento de planes estratégicos o de sistemas.**

Una posible buena práctica consistiría en orientar tanto la demanda de servicios como la oferta de los mismos al cumplimiento de planes estratégicos (o, en su caso, de sistemas).

Un plan estratégico previo por parte del cliente (apoyado o no en su elaboración por terceros) que defina claramente cuáles son sus líneas de actuación a corto, medio y largo plazo, estableciendo sus objetivos básicos, así como las necesidades que deben ser cubiertas, se configura como un activo clave para estructurar y gestionar de forma lógica y adecuada la oferta y la demanda de proyectos de consultoría.

Un seguimiento exhaustivo del plan permitiría al cliente priorizar y seleccionar aquellas ofertas que mejor se adaptasen a sus necesidades, quedando definidas en dicho plan. De esta manera el cliente no perdería el tiempo en el análisis o consideración de propuestas que fuesen contrarias o que no estuviesen incluidas en la estrategia corporativa de su organización.

Por otra parte, los proveedores podrían focalizarse en las necesidades reales de sus clientes, de tal forma que optimizasen sus recursos volcándolos en la generación de propuestas de valor encaminadas a cubrir los requisitos exigidos por el plan estratégico del cliente.

- **Favorecer o impulsar el cambio de “proveedor de proyectos” a “socio de referencia”.**

Para determinadas tipologías de servicios de consultoría con una clara componente de continuidad temporal, cabe plantearse la evolución de la concepción actual de la empresa de consultoría como “proveedor de proyectos”, de tal forma que empiece a ser considerada como “socio de referencia” del cliente (bien como socio tecnológico, bien como socio consultor).

Esta nueva concepción se basa en la puesta en práctica de principios de confianza, transparencia, honestidad y profesionalidad, que deberían regir la relación entre el cliente y su “socio” al que acudir ante una necesidad concreta.

El cliente no acudiría con recelo a una empresa que se adaptase a sus requisitos y fuese capaz de destinar recursos para la ejecución de diferentes proyectos. En este caso, el cliente acudiría a una empresa de plena confianza que adquiriría el carácter de socio, por conocer perfectamente su negocio, por entender sus puntos débiles y fuertes, por conocer su entorno, así como las amenazas y oportunidades que

generase este entorno, y porque incluso podría tener objetivos comunes e intereses compartidos.

Obviamente, alcanzar el grado de “socio de referencia” supone un trabajo continuo por parte de la empresa consultora, centrado en la entrega de trabajos de calidad contrastada y generando una relación estable y de confianza con el cliente.

En relación con esta nueva concepción, creemos que hay que favorecer el desarrollo de dos buenas prácticas: por un lado, la reducción de la oferta y demanda coyuntural, a favor de la estructural; por otro, la realización de estudios previos de viabilidad y rentabilidad de los proyectos:

- Cuando hablamos de reducción de la oferta y demanda coyuntural, nos referimos a minimizar aquellos proyectos que surgen esporádicamente, fuera de una línea de trabajo consecuente con la estrategia de la organización. En cambio, habría que fomentar la oferta y demanda estructural, que formase parte de la estrategia corporativa de la organización, de tal forma que los proyectos quedasen circunscritos a un plan estratégico o, al menos, a un planteamiento global del cliente a largo plazo. Por este motivo, el socio de referencia debería contribuir a este fin mediante una oferta de servicios coherente con los planteamientos estratégicos de la organización.
- La realización de estudios previos de viabilidad y rentabilidad de los proyectos es fundamental para garantizar la consecución de los objetivos planteados. Más que una buena práctica, es una necesidad para el cliente. Con tal fin, creemos que sería conveniente contar con el asesoramiento de un socio de referencia que pusiese a disposición del cliente los mejores expertos con vistas a determinar si un proyecto puede ser rentable en el futuro para la organización y, en caso afirmativo, establecer el coste global del mismo.

- **Potenciar la participación de especialistas en el proceso de identificación y definición de las necesidades del cliente.**

Tanto los clientes como los proveedores de servicios de consultoría deben asegurarse de aportar los recursos adecuados a la hora de identificar y definir necesidades, y mucho más en el momento de plantear soluciones en forma de propuestas de proyectos. Tal y como hemos comentado anteriormente, los expertos no deberían participar tan sólo en la provisión del servicio: tendrían que distribuir su tiempo entre actividades de preventa y de ejecución de proyectos. Si no se hiciese de esta forma, se corre el riesgo de

plantear erróneamente el trabajo, lo que abocaría definitivamente al fracaso del proyecto.

Una práctica que está obteniendo excelentes resultados y todavía no está muy extendida en nuestro país consiste en que el cliente organice sesiones de trabajo (*workshops*) y otras reuniones con diversos proveedores, para identificar áreas de mejora, así como posibles soluciones a las necesidades identificadas a priori por el cliente y a posteriori en dichas reuniones.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del proceso de definición de necesidades. • Puesta en marcha de proyectos alineados con la estrategia corporativa. • Garantía de viabilidad y rentabilidad de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la imagen ante el cliente. • Optimización de trabajos de desarrollo de negocio (BD).

5.2.2. Atención a proveedores

- **Centralizar la comunicación con el proveedor. Interlocutor único siempre que sea posible.**

Tal y como hemos comentado en capítulos anteriores, creemos que es fundamental para cimentar la relación cliente-proveedor establecer claramente los interlocutores por ambas partes.

Esto pasa por centralizar la comunicación a través de una persona, con independencia de que pudiese delegar en otros la gestión de las diferentes oportunidades de negocio que pudieran surgir. Convendría que el proveedor supiese en todo momento quién es la persona de contacto en la organización del cliente a la que debería acudir cuando quisiera presentar un enfoque de colaboración o una propuesta de mejora. Además, esta persona conocería el histórico de la relación de las dos empresas y los acuerdos que se hubieran alcanzado en etapas anteriores de esa relación.

En resumen, se trata de simplificar y mejorar la comunicación entre el cliente y el proveedor.

- **Utilizar herramientas de gestión y atención a proveedores que doten al proceso de una mayor transparencia.**

Para una gestión efectiva de los proveedores, los clientes podrían apoyarse en el uso de herramientas de gestión que le permitieran

guardar y actualizar la información relevante de estos proveedores, tanto de sus interlocutores y sus datos de contacto como de los acuerdos alcanzados con ellos a través del mantenimiento de actas de reuniones, los documentos electrónicos aportados por los proveedores, etc.

Se trata de aplicar un uso generalizado de la ofimática con el objetivo de llevar un mayor control de los trabajos que se realicen con los diferentes proveedores.

La utilización de herramientas de gestión, además de facilitar el seguimiento de la relación con los diferentes proveedores, aseguraría una mayor transparencia en la fase de preventa e identificación de necesidades.

- **Transmitir mensajes claros sobre el posicionamiento del proveedor.**

Se trata de una práctica que aporta mayor transparencia al evitar la generación de falsas expectativas en el proveedor. Para ello, habría que conseguir que el cliente fuera consciente del coste que los trabajos de preventa y de identificación y definición de necesidades suponen para el proveedor.

Por este motivo, si desde el punto de vista del cliente un proveedor no estuviese en disposición de competir en igualdad de condiciones con un número determinado de empresas en una oportunidad determinada, bien por disponer de una menor experiencia en ese tipo de proyectos, o bien por la causa que fuere, la actitud más transparente, constructiva y sincera por parte del cliente sería la de comunicarle este hecho cuanto antes. De esta forma, el proveedor podría focalizar su actividad de preventa en otras áreas u oportunidades donde realmente sí pudiese aportar mayor valor.

Aplicando el principio de transparencia ganarían todos:

- El cliente, porque limitaría la participación de los actores (*players*) que realmente pudiesen aportarle valor en la definición inicial de una oportunidad de mejora en su organización.
- El proveedor excluido, porque no incurriría en gastos de *business development* innecesarios, redirigiendo su inversión en el cliente a otras áreas de negocio donde sí pudiesen ser considerados como una de las alternativas viables para llevar a cabo algún proyecto.
- Los proveedores preseleccionados, porque verían limitada la competencia a un número reducido de empresas del sector.

- **Realizar sesiones de trabajo (*workshops*) entre cliente y proveedor. Ambas partes conocerían respectivamente sus competencias y necesidades.**

Como ya avanzábamos en el apartado anterior, una práctica que todavía no está muy extendida en nuestro país y que, sin embargo, está obteniendo muy buenos frutos allí donde se lleva a cabo, es la de realizar reuniones de trabajo organizados por el cliente y a los que se invita a diversos proveedores de servicios de consultoría. En estas sesiones de trabajo, el cliente presenta bien aspectos estratégicos de su organización, o bien una problemática determinada a fin de que las distintas empresas aporten su visión, basada en su experiencia y conocimiento.

A través de estas sesiones, se logra un doble objetivo:

- Por un lado, el cliente recibe tantos puntos de vista para cubrir una necesidad o resolver un problema como empresas invite a las sesiones.
- Por otro, el cliente evalúa la potencial capacidad de cada una de las empresas invitadas con vistas a una eventual provisión del servicio en el futuro.

- **Definir planes de trabajo conjuntos para el análisis de necesidades. Establecimiento de acciones, responsables, hitos...**

En línea con la defensa de nuestro planteamiento inicial en el que consideramos la fase de preventa e identificación de necesidades como fundamental para conseguir los objetivos finales marcados por el cliente, debemos sugerir la utilización de las mismas metodologías que se siguen en la fase de provisión del servicio para organizar y delimitar el trabajo conjunto cliente-proveedor, pero en este caso para la primera fase del ciclo de vida de la relación.

Con este espíritu, cabe fomentar la definición de planes de trabajo conjuntos dirigidos a organizar las tareas propias del análisis de necesidades. Estos planes de trabajo incluirían:

- Tareas a realizar.
- Hitos temporales.
- Responsables de cada tarea por parte del cliente y del proveedor.
- Productos a entregar.

Esta fase supondría una carga de trabajo para el cliente y para el proveedor que debería ser gestionada de forma adecuada y

coordinada por ambas partes. Un plan de trabajo bien diseñado es fundamental para alcanzar los objetivos propuestos de la forma más eficiente posible.

- **Cuantificar la inversión que tanto el proveedor como el cliente realizan en desarrollo de negocio, identificación y definición de necesidades y tenerlo en cuenta al determinar el impacto económico en el proyecto o proyectos derivados.**

Es habitual no prestar excesiva atención a esta fase de la relación cliente-proveedor, y lo que es peor, no se ha conseguido interiorizar en el cliente el coste, en muchos casos muy elevado, que supone en los proveedores asignar recursos especializados al análisis y diseño de soluciones adaptadas a las necesidades del cliente.

En muchas ocasiones, es el propio cliente el que solicita la participación de un número determinado de proveedores en el proceso de análisis de la necesidad a cubrir. En estos casos es el propio cliente el que impulsa la generación de estos costes.

Por este motivo, sería positivo que el cliente sea consciente de este coste de *business development*, lo cuantifique y lo considere como una partida adicional a la hora de definir el presupuesto final de los proyectos que surjan como resultado de esta primera fase del ciclo de vida de la relación cliente-proveedor. De este modo, se reducirían los riesgos de futuras desviaciones presupuestarias en la fase de provisión del servicio.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del proceso de definición de necesidades. • Mejora del apoyo recibido por el proveedor. • Incremento del conocimiento del proveedor. • Posibilidad de instrumentar y planificar mejor la relación con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los trabajos de desarrollo de negocio. • Reducción de costes de desarrollo de negocio.

5.2.3. Gestión de la relación con clientes

- **Establecer un interlocutor único ante el cliente, con capacidades comerciales y conocimiento global tanto del cliente como del sector.**

De igual forma que indicamos en el apartado anterior que sería bueno que en la organización del cliente existiera una figura que fuera el interlocutor con el proveedor, pensamos que desde el lado de la oferta debería ocurrir exactamente lo mismo.

El interlocutor del proveedor de servicios de consultoría debería poseer un perfil de alto nivel, comercial, con un conocimiento global de la industria y específico y detallado del cliente y de su entorno competitivo. Convendría que tuviese capacidades analíticas que le permitiesen identificar oportunidades de mejora en el rendimiento de la organización de su cliente, así como un conocimiento amplio de las capacidades y credenciales de su propia empresa para ofrecer propuestas de valor en su quehacer diario. No participaría directamente en la fase de provisión del servicio, aunque debería hacerlo en las reuniones de seguimiento de los proyectos, ya que, como interlocutor ante el cliente, se convertiría a su vez en el garante de la calidad de los trabajos realizados por su empresa.

Este interlocutor, lógicamente, podría ser apoyado en su labor por especialistas de su empresa en función de la oportunidad identificada, ya que su perfil generalista le impediría poder tener un conocimiento especializado y exhaustivo de determinadas áreas.

- **Potenciar el enfoque y la especialización en clientes.**

Uno de los objetivos básicos de cualquier proveedor de servicios de consultoría pasa por mejorar de manera continua el servicio que presta a sus clientes. Con vistas a cumplir este objetivo, creemos que sería positivo focalizar la acción de preventa en un número reducido de clientes.

Obviamente, cuanto menor fuese el número de clientes bajo la responsabilidad de un gestor de cuentas, mejor sería el servicio que se prestase, ya que el consultor o comercial podría optimizar su tiempo para conocer con mayor detalle las necesidades de sus clientes y su entorno competitivo, lo que sin duda redundaría en una mejora de su relación profesional. Se trataría de buscar la “especialización” en un cliente determinado.

- **Realizar reuniones de trabajo entre cliente y proveedor. Ambas partes conocen respectivamente sus competencias y necesidades.**

Una buena práctica que podría ayudar significativamente a mejorar la fase de preventa e identificación de necesidades son las sesiones de trabajo conjuntas con el cliente. Se trata de que la empresa de consultoría organice reuniones de trabajo en las que un número limitado de sus expertos puedan trasladar al cliente sus capacidades en diversos campos que puedan ser de su interés.

Sería recomendable que a estas sesiones acudiese un grupo de personas del cliente en el que se encuentren responsables de diversas áreas de la organización, de manera que pudiesen exponer su problemática y sus necesidades a un grupo de expertos que son capaces de analizarlas y plantear posibles soluciones.

Sería una forma excelente de profundizar en la relación cliente-proveedor, conociendo respectivamente sus competencias y necesidades.

- **Definir planes de trabajo conjuntos para el análisis de necesidades. Establecimiento de acciones, responsables, hitos...**

Al igual que en el apartado anterior, consideramos fundamental definir planes de trabajo conjuntos con los clientes para realizar un correcto análisis de sus necesidades. Nos remitimos a nuestra explicación del apartado anterior.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización del proceso de cualificación de necesidades. • Mejora del apoyo recibido por el proveedor. • Incremento del conocimiento del proveedor y de la oferta del mercado. • Mejora de la capacidad de planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los trabajos de desarrollo de negocio. • Aumento de probabilidades de formar parte de la lista de candidatos preseleccionados (<i>short list</i>). • Reconocimiento del esfuerzo por parte del cliente. • Mejora de la imagen ante el cliente.

5.3. ESPECIFICACIONES

Tras evaluar los problemas relevantes que existen dentro de la fase de definición de especificaciones, analizada anteriormente, se ha reflexionado sobre las posibles buenas prácticas que aplicar para mejorar el estado actual y contrarrestar los impactos generados.

Las posibles buenas prácticas para la definición de especificaciones de servicios de consultoría se han establecido en función de tres grandes ejes:

- Precisión en el objeto y alcance en la propia especificación de los servicios a desarrollar.
- Capacidades potenciales y prácticas de calidad de los proveedores a seleccionar.
- Equilibrio en la relación cliente-proveedor que se desarrollará en la fase de provisión.

5.3.1. Definición de especificaciones

- **Facilitar la participación de proveedores en la definición de especificaciones.**

Cuando una organización se enfrenta al reto de poner en marcha un proyecto con vistas a cubrir una necesidad, necesita disponer de recursos con el conocimiento y la experiencia suficientes para definir el proyecto, y plasmar los requisitos de dicho proyecto en un pliego o documento con carácter contractual similar. No queremos transmitir el mensaje de que el cliente no está capacitado para realizar esta labor. Nada más lejos de nuestra intención.

Sin embargo, creemos con convicción que son las propias empresas de consultoría las que deben apoyar al cliente en esta importante labor. Estas empresas conocen mejor que nadie problemáticas similares ya planteadas en otras organizaciones. Este bagaje les permite asesorar al cliente con el respaldo que les proporciona una contrastada experiencia y un saber hacer adquirido a lo largo de muchos proyectos similares.

- **Elaborar solicitudes de información (RFI).**

Relacionada con el punto anterior, una de las prácticas que más se está difundiendo, en especial en el ámbito del desarrollo e integración de sistemas de información, es el de la solicitud de información mediante RFI por parte del cliente. Las RFI son documentos en los que el cliente pide la colaboración de un número determinado de proveedores previamente seleccionados en función de su solvencia técnica y experiencia, a fin de obtener información relevante para elaborar las especificaciones técnicas y funcionales que formarán parte de los pliegos que rijan la futura contratación.

Sin duda, se trata de una de las buenas prácticas para evitar problemas en la fase de definición de especificaciones, ya que el cliente

contaría así con la experiencia y los puntos de vista de diferentes proveedores. Con una RFI, el cliente se aseguraría de:

- Establecer la solución técnica requerida.
- Conocer al detalle dicha solución.
- Delimitar un presupuesto acorde a los precios de mercado.
- Definir los riesgos del proyecto.
- Obtener una primera impresión sobre el conocimiento y la experiencia de los diferentes proveedores.

- **Especificar un índice de contenidos en las solicitudes de propuestas u ofertas (RFP) y solicitar el ajuste de las ofertas a dicho índice.**

En la mayoría de los casos los pliegos de prescripciones técnicas dejan total libertad al licitador para plantear la estructura de oferta técnica que estime oportuna. Esto suele generar problemas en el cliente a la hora de valorar las diferentes ofertas presentadas.

Consideramos que sería una buena práctica establecer en los pliegos un índice de contenidos que tuviera que ser respetado por todos los licitadores. De este modo, se simplificaría mucho más la labor de valorar las ofertas por parte del cliente, facilitando la comparación de ofertas entre diferentes proveedores. Asimismo, el licitador sabría exactamente qué es lo que demanda el cliente y en qué debe emplear sus esfuerzos.

- **Buscar asesoría de terceros independientes especializados en elaborar RFP.**

Con independencia de que el cliente cuente o no con la participación de empresas de consultoría a la hora de definir las especificaciones técnicas de un proyecto, otra alternativa que podría garantizar una correcta definición de especificaciones sería contratar los servicios de profesionales independientes especializados en elaborar solicitudes de ofertas.

Requisito imprescindible para que esta colaboración fuera posible sería demostrar una experiencia y un conocimiento contrastados no sólo en la elaboración de pliegos, sino en el producto o servicio objeto de contratación. Evidentemente, de nada sirve contratar a un excelente profesional conocedor de todas las herramientas de gestión de la relación con el cliente (CRM) del mercado, cuando lo que se requiere es demostrar conocimiento en el ámbito de la gestión documental. Cabe mencionar que en pro de una total transparencia y garantía del sano ejercicio de leal competencia, estos profesionales no optarían a la posterior ejecución del proyecto.

- **Dotar de los recursos adecuados al proceso de elaboración de especificaciones.**

Ya hemos incidido mucho al respecto en el capítulo 2 de este libro blanco. Se considera clave asignar los mejores recursos de la organización del cliente y los mejores especialistas del proveedor a la definición de las especificaciones de un proyecto.

Sería fundamental distribuir el tiempo de estos profesionales entre su participación en proyectos en fase de provisión de servicio y su participación a la hora de especificar con detalle los requisitos de un proyecto para evitar desviaciones a largo plazo.

- **Delimitar claramente el alcance del proyecto, así como los procesos para modificar el mismo una vez iniciada la provisión del servicio.**

Si el lector de este libro blanco ha participado directa o indirectamente en más de diez proyectos de consultoría a lo largo de su trayectoria profesional, es muy probable que conozca algún caso en el que diferentes interpretaciones del alcance de un proyecto generaron problemas en la relación cliente-proveedor.

Para evitar estos problemas, sería deseable que en las especificaciones técnicas del proyecto se estableciese con total claridad y nivel de detalle el alcance de los trabajos a realizar por el adjudicatario. No cabría más de una interpretación. No habría margen para la ambigüedad. El alcance de los trabajos a realizar ha de ser:

- Claro.
- Detallado.
- Limitado a una única interpretación.

De igual modo, y teniendo en cuenta que los proyectos también deberían ser flexibles, para adaptarse a nuevas necesidades que pudiesen identificarse una vez iniciados los trabajos, convendría establecer claramente los mecanismos que habría que poner en marcha para modificar el alcance en la provisión del servicio.

- **Establecer acuerdos de nivel de servicio (ANS) vinculados a métricas concretas.**

Sin duda, la mejor forma de complementar un alcance claro y definido del servicio sería estableciendo un acuerdo de nivel de servicio. Con este documento se trata de definir una serie de métricas establecidas de común acuerdo entre las partes, donde se reflejen

el nivel operativo de funcionamiento, las penalizaciones por caída de servicio, la limitación de responsabilidad por no servicio, etc. Mediante el ANS se realiza un control objetivo del cumplimiento del servicio acordado a través del seguimiento de las métricas y se consigue cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proyecto. A la hora de definir un ANS, consideramos importante realizar un ejercicio realista en función de los trabajos demandados. Es contraproducente fijar métricas inalcanzables. No es apropiado utilizar esta práctica para presionar de forma asfixiante al proveedor del servicio. Debe ser acordado y negociado por ambas partes, entendiendo la complejidad del servicio y todos los factores que influyesen en la prestación del mismo. Su objetivo único es el de garantizar que el servicio se está prestando de forma adecuada, siguiendo las indicaciones de las especificaciones técnicas del cliente. Evidentemente, estos acuerdos sólo serían aplicables a ciertas tipologías de servicio (por ejemplo, en consultoría estratégica o de asesoría en general es complicado realizarlo, aunque no imposible).

- **Utilizar herramientas de estimación de costes y recursos según tipología de proyectos (mix de herramienta + información de proveedores).**

Uno de los aspectos más relevantes de la fase de definición de especificaciones es el del establecimiento de los recursos necesarios para llevar a cabo los trabajos definidos en el alcance del proyecto y, en consecuencia, su cuantificación económica. El presupuesto de un proyecto debería encontrar el punto de equilibrio entre dos intereses en principio contrapuestos:

- La reducción de costes como objetivo principal del cliente.
- La consecución de un margen aceptable para el proveedor del servicio.

Para lograr este punto de equilibrio, sería recomendable la utilización de herramientas de estimación de costes en función de los perfiles requeridos para la ejecución de un proyecto. Es obvio recalcar que una jornada de trabajo de un consultor con una trayectoria profesional contrastada es mucho más cara que la de un programador junior. Una buena práctica consistiría en cruzar la información suministrada por los diferentes proveedores y, a través del uso de herramientas de estimación de proyectos, fijar el presupuesto de una licitación. Estas herramientas (hojas de cálculo avanzadas o programas destinados a tal efecto) deberían considerar variables como las tarifas medias del sector por perfil requerido, las aportaciones (*inputs*)

recibidas por los diferentes proveedores a través de las sesiones de trabajo conjuntas o mediante una RFI, los gastos que pudieran generarse como consecuencia de la provisión del servicio, contingencias establecidas para cubrir posibles desviaciones o lagunas (*gaps*), fluctuaciones en los tipos de cambio, la inflación y, en general, todos aquellos factores que incidan directa o indirectamente en la partida de costes generales del proyecto.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de las soluciones propuestas a las necesidades del cliente. • Incremento de la garantía de viabilidad y éxito del proyecto. • Claridad en la comunicación con los proveedores. • Simplificación y mayor rigor del proceso de valoración de ofertas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la comprensión de la problemática del cliente y, por tanto, optimización del proceso de elaboración de la oferta. • Disminución de riesgos de ejecución. • Mejora de la adaptación de las propuestas técnicas a las necesidades del cliente.

...alinear bien lo especificado con el que realmente es necesario...

5.3.2. Enfoque de los servicios a prestar

Anteriormente se ha analizado que una oportunidad de mejora pasa por establecer una alineación adecuada entre los requisitos de las especificaciones y la estructura organizativa, recursos y perfiles, solicitada para el desarrollo del servicio requerido.

Existen diversos factores de no alineación entre el servicio especificado y el realmente esperado. Un ejemplo claro consiste en la solicitud de servicios de cesión de personas mediante unas especificaciones orientadas a la prestación de un servicio cerrado.

A medida que los proveedores van desarrollando distintos servicios para diversos clientes, se van enriqueciendo simultáneamente con mayores y variadas experiencias, que pueden ser aprovechadas para el servicio que precisa un nuevo cliente.

Teniendo en cuenta este escenario y el análisis efectuado, se presentan a continuación diversas prácticas que podrían permitir mejorar estos aspectos.

- **Adecuar la especificación del servicio a su naturaleza real.**

Al realizar un ejercicio de especificación suele ser positivo disponer

de una elaboración detallada, con objeto de alinear bien lo especificado con lo que realmente es necesario, y en consecuencia, lo que se vaya a recibir como servicio con lo que realmente se precise. Esto podría conllevar más tiempo en la fase de especificación, pero facilitaría la posibilidad de disponer posteriormente de un servicio de calidad y satisfactorio.

La adecuación de lo especificado con la naturaleza real del servicio a prestar ayudaría a evitar entendimientos erróneos en la relación cliente-proveedor en todas las fases posteriores de su ciclo de vida. Por otro lado, permitiría adecuar los recursos puestos a disposición del servicio a prestar y que existiese una mayor capacidad para evitar desviaciones temporales en la producción de los entregables adecuados. Consecuencia de todo ello sería que existiese un menor riesgo de incremento de los costes necesarios para la prestación de calidad del servicio.

Siempre que fuera posible, sería preferible especificar servicios o proyectos cerrados en lugar de servicios de prestación de profesionales. Ello podría conllevar en ocasiones un esfuerzo mayor de especificación o aparentes pérdidas de flexibilidad o control, pero probablemente permitiría que el proveedor aportase toda su potencia y responsabilidad.

Puntos abiertos pueden convertirse en elementos de riesgo en la relación cliente-proveedor o en los costes.

- **Flexibilizar las especificaciones de la RFP con el fin de que se permita al proveedor optimizar la estructura organizativa asociada a la prestación del servicio.**

A veces no es posible, o bien es difícil, obtener una adecuada profundidad en determinados puntos del documento de especificación. En estos casos suelen quedar abiertas partes donde se espera que el proveedor pueda aportar valor.

Estos puntos abiertos pueden convertirse en elementos de riesgo en la relación cliente-proveedor o en los costes incurridos por ambas partes.

Para reducir los puntos de riesgo puede ser útil emplear instrumentos alternativos y previos a la especificación, como, por ejemplo, la RFI, o bien dotar al servicio de mecanismos adecuados para la gestión de los riesgos.

En las especificaciones flexibles, los proveedores podrían presentar ofertas donde quedase optimizada la estructura organizativa respecto a la naturaleza real de la prestación de servicio solicitada, valiéndose para ello de su experiencia y sus metodologías.

...facilitaría la gestión de los riesgos implícitos a la prestación del servicio...

- **Identificar los entregables requeridos en cada una de las fases del servicio.**

Permitiría adecuar en todo momento los recursos puestos a disposición del servicio a prestar, a sus etapas y a las necesidades específicas. A su vez, facilitaría la gestión de los riesgos implícitos a la prestación del servicio, al mismo tiempo que permitiría elaborar un entregable más satisfactorio para el cliente.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Permite disponer de los recursos más adecuados a las características propias de cada servicio. • Facilita la consecución de los objetivos planteados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita el control y disminuye el riesgo de desviaciones en alcance, coste y tiempo. • Posibilita la especialización de la oferta.

5.3.3. Requisitos de calidad de los proyectos

Con objeto de catalizar el sistema global, es preciso que las acciones a desarrollar actúen sobre los tres ejes ya descritos durante el análisis de la problemática actual: el especificador, el ofertante y el cultural.

Es evidente que una buena especificación es un factor decisivo para la selección del ejecutor del desarrollo a satisfacción de un servicio determinado y, consecuentemente, para sus resultados.

*...tres ejes ya descritos:
el especificador, el
ofertante y el cultural...*

Un momento clave de la prestación de un servicio es la selección del proveedor más adecuado para llevarlo a cabo. En este proceso de evaluación, el cliente precisa elementos objetivos que le faciliten esta labor. Entre ellos destaca la evaluación de las capacidades ciertas del proveedor. Por tanto, sería útil que en el documento de especificación se solicitasen elementos que permitiesen la evaluación objetiva de las capacidades.

En consecuencia, aparecen unas prácticas relacionadas con la calidad que mejorarían la elección del proveedor adecuadamente capacitado. Estas prácticas van más allá de una simple verificación de suficiencia, llegando a entrar en la gestión misma del servicio y a cuestiones tales como la propia cultura de la calidad. Son las siguientes:

Destaca la evaluación de las capacidades ciertas del proveedor.

Las certificaciones solicitadas deberían ser acordes a la naturaleza de los servicios a prestar.

...un componente organizativo adicional que permitiese velar por la calidad y su correcta práctica.

- **Solicitar certificaciones de calidad expedidas por organizaciones externas autorizadas.**

Esta práctica permitiría evaluar la capacidad cierta del proveedor para cada una de las disciplinas que se vayan a utilizar en el desarrollo del proyecto o servicio. Dichas certificaciones suelen estar expedidas por entidades externas y con la capacidad suficiente de evaluación.

Enunciar que una empresa se encuentra certificada en ISO 9001 es genérico, debido a que a veces las empresas no tienen certificados todos sus procesos, o bien en no todos los elementos de su organización incluso para determinadas tipologías de servicio de consultoría sería cuanto menos dudoso el valor añadido que aporta esta certificación. Por consiguiente, se debería verificar el alcance de las certificaciones, evitando especificar grados genéricos de certificación. Por otro lado, sería también útil requerir al futuro prestador del servicio la certificación en aquellos procesos y elementos de su organización que vayan a tener relevancia directa en el servicio a efectuar.

Para determinados servicios, el hecho de que un proveedor potencial disponga de una certificación en ISO 9001 es generalmente insuficiente. Por ello las certificaciones solicitadas deberían ser acordes a la naturaleza de los servicios a prestar, pudiendo llegar a ser oportuno especificar un conjunto de certificaciones relacionadas con las características propias del servicio requerido (ISO 14000, ISO 20000, Métrica, ISO 17799, etc.).

Sería aconsejable determinar además los grados de madurez requeridos para la prestación del servicio. Otra posibilidad sería solicitar como requisito que el proyecto disponga de las prácticas y métodos acordes al nivel de madurez deseado, y las use.

- **Incluir en los requisitos de la RFP la definición, gestión y ejecución de procedimientos que garanticen la calidad en la prestación del servicio.**

La disposición de estas certificaciones no es sinónimo de que el servicio se vaya a desarrollar por entero cumpliéndolas cabalmente. Puede que una empresa esté certificada pero practique la calidad sólo ocasionalmente. A veces estas ocasiones se dan sólo cuando se encuentra cercano el momento de la renovación de la certificación y, obviamente, de la inspección precisa por el ente certificador externo.

Para corregir estas situaciones, sería oportuno dotar al servicio de un componente organizativo adicional que permitiese velar por la

calidad y su correcta práctica, es decir, gestionarla. Por lo tanto, sería oportuno incluir en las especificaciones elementos que hicieran posible la tutela en la definición, gestión y ejecución de los procesos y procedimientos durante el transcurso del servicio.

El conjunto debería encontrarse en el ámbito de las prácticas comunes de la calidad y en la existencia de recursos específicamente destinados a su propia gestión.

Estos recursos de gestión de la calidad deberían estar preparados de manera adecuada y con la experiencia suficiente. Por otra parte, los recursos que fuesen a prestar directamente el servicio deberían estar habituados y dispuestos para la producción en un entorno de calidad gestionada.

Todo ello significaría que la empresa prestadora estuviese más preparada y fuese, por tanto, capaz de prestar realmente un servicio mejor, más cercano al óptimo esperable y acorde a las necesidades del cliente.

En función del tipo de servicio a desarrollar será necesaria una dedicación mayor o menor, siendo aconsejable que en los servicios de pequeño volumen se destine, al menos, una parte de un recurso gestor.

- **Evaluar y asumir el coste de la gestión de la calidad tanto en la elaboración de las especificaciones como en la prestación del servicio.**

La gestión de la calidad requiere para ello de unos recursos específicos y que los elementos directamente productivos empleen parte de su tiempo en hacerla posible. Tanto unos recursos como otros han de estar preparados para permitir la gestión de la calidad de un servicio.

Simultáneamente, la gestión de la calidad utiliza determinados métodos y herramientas específicos. A veces estos elementos deben ser adaptados a las características propias del servicio a prestar antes de que éste se inicie.

Los componentes de coste relacionados no deberían obviarse durante la evaluación económica del servicio a prestar, ni tampoco aminorarse sustancialmente respecto a lo evaluado. De hacerlo, no se podría disponer realmente de un servicio de calidad gestionada y se generarían impactos posteriores, como ya se ha analizado con anterioridad.

Por consiguiente, sería precisa una evaluación realista y una dotación económica adecuada, tanto en la especificación del servicio por parte del cliente como en la confección de la correspondiente oferta por parte del proveedor.

Sería precisa una evaluación realista y una dotación económica adecuada.

- **Creación de cultura de calidad.**

No disponer de una práctica de calidad facilita, como es conocido, la aparición de errores en la prestación de un servicio, así como retrasos y sobrecostes tanto para la parte cliente como para la proveedora.

Por otro lado, es bien sabido que el coste total real de un servicio con calidad gestionada es inferior al mismo servicio sin ese componente. Ello se debe a que tienen que sumarse los componentes que podrían haber sido evitados, como pueden ser retrabajos y ajustes posteriores, retrasos, defectos que generan impacto en otros elementos del cliente o impactos financieros, o bien efectos más intangibles, como los de imagen.

Los costes generados por la falta de calidad suelen ser muy superiores a los costes que conllevan su práctica y gestión en todo momento, pudiendo ser útil considerar la calidad como una inversión en lugar de un coste más del servicio a desarrollar. La calidad es un elemento con capacidad de ser generado, exigible, medible y gestionable.

Podría ser preciso aprender de otros sectores donde la calidad ya no se considera una inversión, donde no es un componente prescindible y su magnitud económica está considerada desde el principio del ciclo de vida de cualquier servicio o proyecto.

Uno de los problemas básicos en el ámbito de la calidad es el poco conocimiento de lo que realmente significa su práctica y de las ventajas indudables que aporta. En definitiva, el problema es la existencia de una cultura de calidad insuficiente.

La cultura de calidad no es sólo inherente a las partes que prestan el servicio del lado del proveedor y de las partes que lo reciben del lado del cliente. Debería ser extendida, comprendida, asimilada y practicada en todos los elementos de ambas organizaciones, tanto cliente como proveedora. De no ser así, las ventajas que podrían aportarse es posible que queden fuertemente disminuidas.

No es tarea sencilla. Llevaría implícito un cambio global en la forma de pensar, actuar y evaluar, y por tanto en la cultura cotidiana. Mejorar en el eje cultural proporcionaría, probablemente, ventajas tanto a la parte cliente como a la parte proveedora, permitiendo incluso obtener mejores grados de competitividad a nivel internacional.

Los costes generados por la falta de calidad suelen ser muy superiores a los costes que conllevan su práctica y gestión.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Garantía de la capacitación de los proveedores. • Aseguramiento de la calidad de entregables y su adecuación a los requisitos, evitando desviaciones en costes y tiempo debidas a este motivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los recursos empleados tanto en la confección de la oferta como en la prestación del servicio.

5.3.4. Penalizaciones

Al igual que ocurría en el punto de mejora anterior, relacionado con las especificaciones de la calidad, con las penalizaciones estamos frente a un problema con una importante base cultural y que debería someterse al correspondiente proceso de evolución.

Anteriormente se han analizado ya las prácticas que con mayor o menor frecuencia generan impactos negativos.

Se presentan a continuación diversas prácticas que aportarían una mayor transparencia y estabilidad en la relación cliente-proveedor respecto a las penalizaciones. Se utilizará a modo de ejemplo, la figura del acuerdo de nivel de servicio (ANS) como elemento ilustrativo por ser aplicable a tipologías de proyectos que son también susceptibles de contener escenarios de penalizaciones.

- **Delimitar responsabilidades en ambos sentidos (cliente/proveedor).**

Las relaciones cliente-proveedor en las que hay una parte fuerte y otra débil (dependiendo de los escenarios, puede ser uno u otro) deberían transformarse en relaciones de igual a igual donde ambas partes obtuviesen un beneficio mutuo y equilibrado. Esta delimitación de responsabilidad habría de quedar claramente especificada, permitiendo que luego fluyese durante el resto de ciclo de vida del servicio, formando parte de la oferta del proveedor, de la negociación y de la propia prestación del servicio.

Los escenarios donde no existe una delimitación clara y objetiva son muy propensos a soportar relaciones de tensión entre las partes. Debería identificarse qué elementos son responsabilidad del cliente y cuáles lo son del proveedor, al mismo tiempo que los mecanismos para su gestión y control. Por otro lado, podría ser oportuno controlar durante todo el transcurso de la prestación del servicio los niveles adecuados de idoneidad de cada elemento.

...relaciones de igual a igual donde ambas partes obtuviesen un beneficio mutuo y equilibrado...

El acuerdo de nivel de servicio (ANS) debería contener claramente los distintos elementos de responsabilidad, las relaciones entre ellos y sus delimitaciones. En ellos convendría que estuviese especificado quién es responsable de proveer y hacer cumplir cada elemento, mediante unos niveles de especificación objetivos y rigurosos.

- **Establecer procedimientos de revisión de los valores de los ANS inicialmente solicitados en la RFP.**

Los ANS son un acuerdo en el tiempo y, por tanto, están sujetos a las variaciones de entorno y coyuntura que van ocurriendo. El objetivo de cualquier buen ANS es que sea cumplible y un reflejo del servicio requerido, teniendo en cuenta el entorno donde éste se vaya a prestar. Sería útil revisar los ANS con objeto de mantener su condición de cumplibles durante todo el transcurso de la prestación.

El cliente debería ofrecer los datos necesarios para que los proveedores pudiesen evaluar con certeza el entorno de prestación del servicio que vayan a ofertar. Antes de proceder al cierre consensuado del ANS, sería útil también que el proveedor pudiese verificar las condiciones y capacidades reales del entorno del servicio. Este proceso de verificación debería ir paralelo a un proceso de revisión de los valores de los ANS solicitados inicialmente en la especificación de los servicios.

A su vez, sería también oportuno permitir que los proveedores usasen su experiencia para posibilitar el ajuste de los ANS a realidades alcanzables, lo que conllevaría la reducción de los niveles de riesgo para ambas partes.

Durante la vida del servicio deberían existir los mecanismos para que el ANS fuese ajustándose a la realidad de cada momento, de forma que también se fueran adecuando los ámbitos y alcances de responsabilidad.

Los ANS en caso de ser fijados unilateralmente por el cliente, generarían una relación de imposición y estarían condenados a ser una fuente de conflictos.

- **Establecer mecanismos de penalizaciones/bonificaciones ajustados a la prestación del servicio y consensuados por ambas partes.**

Un ANS es un acuerdo bilateral justo donde cada parte tiene una responsabilidad frente a la otra y donde las partes se comprometen entre ellas. Los ANS deberían ser claros y asumibles, a la vez que dotados de los elementos de medición objetivos que permitiesen su gestión adecuada.

Los grados de penalización deberían ser acordes al grado de incumplimiento de una de las partes y del impacto que generan en la otra

No tiene sentido establecer penalizaciones que no puedan llevarse a término. El instrumento penalizador debería ser útil.

ciertos elementos del acuerdo. No tiene sentido establecer penalizaciones que no puedan llevarse a término. El instrumento penalizador debería ser útil.

Hablar sólo de penalizaciones se basa en que el proveedor no tiene la capacidad para prestar un servicio mejor que el contratado, siendo éste un escenario negativo. Sería motivador primar al proveedor que es capaz de ofrecer más servicio que el contratado, o que reduce los costes finales, o que entrega antes de tiempo. Todo esto debería ser medible y estar contemplado en el ANS.

Los mecanismos de penalización y bonificación deberían estar consensuados por ambas partes y ajustados a la prestación del servicio que se vaya a desarrollar.

Hablar sólo de penalizaciones se basa en que el proveedor no tiene la capacidad para prestar un servicio mejor que el contratado.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Consecución de los objetivos que se persiguen al establecer un escenario de penalizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la provisión para riesgos en fase de oferta. • Disminución de los costes reales por penalización durante el transcurso del servicio.

5.3.5. Propiedad intelectual

Una práctica que consideramos claramente positiva consiste en hacer un justo uso del recurso que consiste en la cesión total o parcial de derechos sobre la propiedad intelectual. La buena práctica se mejora cuando quedan plenamente asumidas las consecuencias de este requisito. Se proponen como buenas prácticas en este sentido las siguientes:

- **Incluir este requisito cuando sea realmente necesario y asumiendo el posible incremento de los costes generados.**

Generalizar este requisito conlleva un sobrecoste importante, o bien la infravaloración en la cesión de bienes del proveedor. De ser necesaria su inclusión, sería oportuno hacerlo de forma justa en aquellos elementos donde fuese realmente preciso y asumiendo el incremento de los costes que pudieren generarse.

Para ello deberían establecerse con claridad cuáles son los elementos objeto de propiedad intelectual, permitiendo un uso adecuado y transparente de la misma y sus derechos.

• **Diferenciar los acuerdos de confidencialidad de las cláusulas de propiedad intelectual.**

Deberían establecerse con claridad cuáles son los elementos objeto de propiedad intelectual.

Sería preciso diferenciar entre los acuerdos de confidencialidad y la cesión de la propiedad intelectual o industrial, lo que permitiría hacer un uso adecuado de cada uno de estos instrumentos durante la fase de especificación.

Los requisitos relacionados con la propiedad intelectual e industrial suelen tener unos costes elevados, por lo que sería útil restringirlos al mínimo. En ocasiones sería suficiente usar de forma adecuada en su lugar requisitos de confidencialidad y de custodia de secretos, siendo preciso para ello especificar con claridad los componentes y entregables que vayan a quedar afectados y en qué grado.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce el coste de soluciones generales. • Permite el uso total o parcial de soluciones y métodos ya existentes y probados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce costes por reaprovechamiento de soluciones. • Facilita la inversión en nuevas soluciones y/o métodos. • Permite repercutir el coste real del uso exclusivo de la propiedad intelectual.

5.4. SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Resulta incuestionable que el éxito de la fase de selección de proveedores radica en la elección, por parte del cliente, de la empresa de consultoría que con mayor garantía pueda prestar el servicio objeto de contratación. Dicha elección, aun no siendo una condición suficiente para asegurar el cumplimiento de los objetivos que se persiguen con el lanzamiento de un proyecto (las fases de provisión y cierre resultan decisivas), es absolutamente determinante.

Una elección errónea de proveedor suele desembocar en el fracaso de un proyecto.

Una elección errónea en este sentido (empresa sin las capacidades y conocimientos necesarios de la solución a desarrollar o sin la solvencia económica exigida) conlleva graves problemas en etapas posteriores difícilmente solventables, derivando, en la mayoría de los casos, en el fracaso del proyecto.

Aunque, obviamente, éste sea uno de los elementos (asociados a la fase de selección) que mayor impacto tienen en el deterioro de la relación cliente-proveedor, no es el único aspecto a considerar al analizar las

causas que lo provocan ni, por tanto, las acciones que se pueden llevar a cabo para paliarlo.

La fase de selección de proveedores no involucra únicamente al cliente y a la empresa adjudicataria, sino que es un proceso en el que participan diferentes empresas (a excepción de la adjudicación directa), que presentan sus propuestas para prestar el servicio solicitado. El desarrollo de esta fase no debería enfocarse únicamente en la obtención del mejor resultado, sino en garantizar que la gestión del proceso se realizase con la transparencia y el rigor necesarios. Únicamente con dicha garantía se evitaría erosionar la relación del cliente con los proveedores que no hayan resultado adjudicatarios.

A continuación se presentan las acciones y propuestas que se han identificado con el objetivo de minimizar los problemas detectados en las distintas etapas en las que se divide la fase de selección de proveedores. La determinación de dichas acciones se ha realizado teniendo en cuenta las dos perspectivas descritas anteriormente: elección del proveedor que más se ajuste a las necesidades del cliente y optimización de la gestión global del proceso de selección.

Asimismo, se exponen los beneficios derivados de la implantación y ejecución de las acciones o propuestas de mejora identificadas, bien de forma individual, bien en su conjunto, tanto para la empresa cliente como para los proveedores de servicios de consultoría.

5.4.1. Elección de proveedores

El principal aspecto de mejora identificado en la etapa de elección de proveedores se centra en optimizar la selección inicial que realizan los clientes de potenciales colaboradores para la prestación del servicio de consultoría que desean contratar.

Uno de los elementos esenciales de dicha optimización consiste en garantizar que las empresas seleccionadas responden al perfil necesario para la ejecución de los trabajos y que su dimensión es la adecuada para el desarrollo de los mismos.

Con el objetivo de mejorar este aspecto, sería aconsejable adoptar buenas prácticas ya reconocidas por el mercado y que garantizarían contar con las mejores empresas para cada proyecto o servicio. Hemos identificado las siguientes:

La elección de acertada de los posibles proveedores de un proyecto o servicio reduce al máximo el riesgo de equivocarse en la selección del proveedor definitivo.

- **Homologación formal de los proveedores.**

El objetivo que se persigue con el establecimiento de procesos de homologación de proveedores de servicios de consultoría es proporcionar a las empresas demandantes de los mismos un listado de proveedores, clasificados según la tipología de proyectos a desarrollar por la entidad, que cumplan con los criterios de conocimiento, capacidad, coste, solvencia y calidad exigidos por ésta en cada caso.

Una vez implantado el proceso de homologación, la empresa demandante dispondría de una “precalificación inicial” de empresas proveedoras según el tipo de proyecto a desarrollar, con las garantías necesarias en términos de solvencia técnica y económica.

La elección de empresas es un elemento dinámico que se debería revisar periódicamente por diversos motivos:

- Peticiones de nuevas empresas que solicitan su inclusión como proveedores homologados.
- Evolución del *portfolio* de servicios de las compañías del sector.
- Incumplimiento reiterado, por alguna de las empresas homologadas, de los términos del acuerdo firmado por ambas partes.

El desarrollo de esta práctica no sólo simplificaría y optimizaría la identificación inicial de potenciales proveedores para desarrollar un trabajo concreto, sino que facilitaría la estimación económica del trabajo y simplificaría el trabajo posterior de la mesa de compras durante el proceso de negociación y contratación.

La implantación del proceso de homologación de proveedores requeriría acometer los siguientes pasos:

- **Preselección.** Se realizaría un primer análisis del mercado objetivo (en este caso, del sector de la consultoría), identificando una serie de empresas potenciales proveedoras de los proyectos o servicios a desarrollar o prestar que, en principio, podrían cumplir con los requisitos técnicos y económicos previamente establecidos por la empresa demandante.
Una vez identificadas las empresas como potenciales colaboradoras, se les solicitaría información relativa tanto a sus capacidades y conocimientos, cartera de productos y servicios, etc. como relativos a su solvencia técnica y económica: cifras de facturación, beneficios, crecimiento, etc.
Si se estimase que la información remitida por los potenciales proveedores es suficiente y cumple con los requisitos solicitados, se les consideraría preseleccionados.

- **Selección.** En esta fase, se solicitaría información de detalle a los proveedores preseleccionados: fichas técnicas, cumplimiento de estándares de calidad... Incluso se podrían realizar auditorías en sus sedes, con el fin de presentar toda la documentación necesaria al comité evaluador y facilitar su decisión.
- **Aprobación.** El comité evaluador estaría formado por representantes de las distintas áreas involucradas en la cadena de valor del producto/servicio.
En función de diferentes criterios (experiencia del proveedor, capacidad de servicio, precio, calidad, etc.), los distintos miembros del comité evaluarían al proveedor. En caso de que todos ellos realizaran una evaluación positiva, el proveedor analizado quedaría homologado para proveer o prestar el producto o servicio objeto de contrato.

Huelga decir que los criterios de preselección están sujetos a la total libertad del cliente en su definición, en función de sus intereses, tipo de actividad y prioridades. No pretendemos, por tanto, fijar dichos criterios, ya que somos conscientes de que cada cliente debe marcar los suyos.

Asimismo, cabe señalar que los procesos de homologación de proveedores no son generalizables a todo el mercado, sino a aquellas tipologías de servicio y compañías que, por su dimensión, volumen de contratación de servicios de consultoría e incluso complejidad administrativa interna, consideren que pueden contribuir a hacer más eficaces los procesos de selección de sus proveedores.

Además de los beneficios anteriormente mencionados, la implantación de un proceso de estas características facilitaría a las empresas de consultoría focalizar su fuerza de ventas sobre un *portfolio* más reducido (servicios en los que está homologado), disminuyendo con ello sus costes comerciales.

Asimismo, este hecho permitiría a las consultoras dedicar recursos especializados a la elaboración de ofertas, aumentando con ello su probabilidad de presentar ofertas “ganadoras”. Esta práctica no sólo resultaría beneficiosa para la empresa proveedora, sino que garantizaría al cliente una mayor calidad en los contenidos de las ofertas recibidas.

Aunque el proceso de homologación de proveedores sea complejo y pueda requerir una inversión de tiempo considerable por ambas partes (proveedor y cliente), los beneficios de su implantación compensarían ampliamente el esfuerzo realizado. Obvia decir que, en empresas con amplia historia de relación con proveedores de servicios de consultoría, este proceso podría simplificarse y acortarse en el tiempo, aunque

siempre debería seguir una serie de pasos formales que garantizaran la transparencia y buena imagen de la empresa.

- **Utilizar criterios de solvencia técnica y empresarial a la hora de seleccionar posibles proveedores.**

Aunque la homologación de proveedores sea una herramienta muy útil para reducir y optimizar la selección de potenciales prestadores de servicios de consultoría por tipología de proyecto, no siempre es la práctica idónea para alcanzar dicho objetivo.

En empresas de reducido tamaño o con una demanda muy limitada de servicios de consultoría, no se rentabiliza la inversión necesaria (tiempo y recursos) para implantar y mantener un proceso de homologación de proveedores.

Asimismo, dicha práctica tampoco resulta de utilidad en la contratación de determinados servicios de consultoría con unas características y necesidades muy específicas difícilmente modelables y en las que su desarrollo o ejecución no responden a una tipificación estándar.

Cuando no se disponga de una precalificación inicial de proveedores para la realización o provisión de un proyecto o servicio, sería necesario incluir criterios de solvencia técnica y empresarial que facilitasen y garantizaran la correcta elección de potenciales prestadores del servicio.

Dichos criterios podrían incluirse bien en los requisitos de la RFP, o bien solicitarse posteriormente a aquellas empresas cuyas ofertas hubiesen pasado una primera preselección.

Entre los criterios más comúnmente utilizados para evaluar la solvencia técnica y económica de una empresa, se pueden citar:

- **Técnicos:** experiencia en proyectos similares (referencias en los últimos 3-5 años), certificaciones de calidad, experiencia del equipo que va a desarrollar el proyecto, etc.
- **Económicos:** cifra de negocios global de la empresa en los últimos 2 ó 3 años, informe de auditoría (cuentas anuales), etc.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores “precalificados” de antemano en función de sus competencias, capacidades y solvencia. • Simplificación de la gestión de relaciones con proveedores. • Garantía de calidad en las ofertas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de su oferta potencial. Se reducen, por tanto los costes comerciales. • Especialización y optimización de la oferta. Incremento de la ratio de ofertas ganadas frente a presentadas.

5.4.2. Valoración de ofertas

El proceso de valoración de ofertas tiene como objetivo disponer de una evaluación objetiva de las ofertas presentadas para el desarrollo de un trabajo o proyecto, centrándose en aquellos aspectos que respondan a las necesidades y expectativas del proyecto y del cliente con su lanzamiento.

Una vez finalizado el proceso, constituye una buena práctica, generalizada entre las compañías de referencia que contratan servicios de consultoría, la elaboración de un “informe de evaluación”. En dicho informe se recogen las puntuaciones obtenidas por las distintas ofertas o empresas según unos criterios de valoración previamente definidos.

La emisión del informe de evaluación facilita la toma de decisión posterior (“adjudicación de la oferta ganadora”) al órgano establecido para ello (comité de dirección, mesa de aprobación de las inversiones, etc.) y cubre formalmente la necesaria transparencia e imagen de objetividad del proceso.

Los criterios de valoración deberían ser objetivos y cuantificables. La utilización de criterios no ajustados al contexto de las necesidades reales del proyecto, difícilmente cuantificables y medibles, dificulta el proceso de evaluación de las ofertas y puede distorsionar los resultados de la valoración y, por tanto, llevar a emitir informes de evaluación inadecuados o no ajustados a lo que realmente requiere el proyecto o servicio objeto de contratación.

Por ello, las buenas prácticas identificadas para la optimización de este proceso están relacionadas en mayor o menor medida tanto con la determinación y ponderación de criterios de evaluación a medir (indicadores, métricas, etc.) como con la metodología seguida para valorar las ofertas según dichos criterios. A continuación se enuncian y describen brevemente dichas prácticas:

- Adicionalmente a los criterios de evaluación que aseguren el cumplimiento de los requisitos técnicos y económicos asociados a la prestación del servicio, sería aconsejable incluir en los pliegos criterios de valoración que garantizaran:
 - **Solvencia de compañía**, especialmente en proyectos críticos, donde las características de la empresa ofertante sean imprescindibles para el éxito del proyecto: experiencia, recursos especializados, capacidades o competencias técnicas, solvencia financiera, etc.

En relación con este punto, sería importante no sólo evaluar la información en “papel”, sino que una buena práctica consistiría en promover acciones encaminadas a obtener información claramente contrastable, como:

- Solicitar referencias a los clientes.
 - Entrevistar personalmente a los profesionales que configuran el equipo de trabajo.
 - Solicitar demostraciones previas de los productos ofertados.
- **Aportación de valor de las ofertas**, que permita al ofertante proponer soluciones diferenciales y/o innovadoras a la necesidad identificada por el cliente, tanto en la configuración del servicio en sí mismo como en su provisión.

En este sentido, es necesario indicar que tan importante como el establecimiento de criterios adecuados de valoración técnicos, económicos y de solvencia de la compañía sería ponderar dichos criterios de forma que se obtenga la combinación más ventajosa para la empresa demandante del servicio o proyecto. Todo lo anterior se propone sin perjuicio de la total libertad de cada cliente para establecer y fijar los criterios y ponderaciones que considere que se ajustan mejor a sus necesidades y expectativas.

- **Potenciar la obligatoriedad de que las ofertas se ajusten a la estructura y los contenidos básicos definidos en pliegos de especificaciones.**

Esta práctica simplificaría el proceso de valoración de las ofertas al evaluador o equipo evaluador, al garantizar que las ofertas que se han de analizar están estructuradas uniformemente y recogen todos los aspectos identificados como contenidos básicos para la prestación del servicio. Asimismo, la aplicación de esta buena práctica garantizaría la objetividad en la valoración definitiva, aunque hubiese sido realizada entre distintos miembros del equipo evaluador. Por otro lado, si el proveedor se ajustase a los contenidos solicitados en el pliego, se evitaría la elaboración de ofertas generalistas y extensas, no ajustadas a la problemática concreta solicitada, mejorando con ello su imagen ante el cliente.

- **Dotar de tal flexibilidad al desarrollo de las ofertas que permita transmitir valores diferenciales.**

Aunque, como se ha indicado en el punto anterior, sea necesario

El proceso de valoración de ofertas es crítico, tanto por la imagen de transparencia y rigor que se transmite al mercado como por lo que condiciona la posterior ejecución del proyecto o servicio.

que las ofertas respondan a una estructura y a unos contenidos básicos comunes, sería importante flexibilizar el desarrollo de su contenido global, en aras de permitir a las empresas ofertantes reflejar en sus propuestas aspectos diferenciales que mejoren o complementen el servicio a prestar. En caso contrario, se podría caer en el error de descalificar o no evaluar adecuadamente ofertas atractivas y/o innovadoras para el desarrollo o provisión del servicio solicitado.

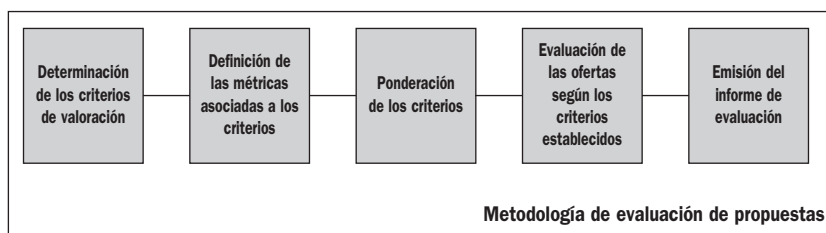
El proceso de valoración de las ofertas es crítico, ya que el informe de evaluación final, y consecuentemente la decisión de adjudicar un proyecto o servicio a un proveedor, determina y condiciona la posterior provisión del servicio demandado.

La eficiencia en el desarrollo del citado proceso es, por tanto, un elemento clave tanto para la empresa demandante como para la proveedora; por ello una de las prácticas identificadas para mejorar su puesta en marcha consistiría en especializar y profesionalizar el proceso de evaluación. Para lograr este fin se proponen las siguientes acciones:

- **Establecer metodologías, métricas y criterios comunes.**

El seguimiento de una metodología común para realizar la evaluación de propuestas simplificaría y homogeneizaría el proceso, independizándolo de la persona o equipo evaluador que lo realizase y evitando con ello que se presentasen diferencias significativas en la valoración de proyectos similares dentro de una misma compañía.

Genéricamente, los aspectos que debería considerar dicha metodología se enumeran en el gráfico que aparece a continuación:



Para garantizar el máximo rigor y ajuste a las expectativas del cliente, en el proceso de establecimiento de criterios de evaluación sería recomendable que participaran por parte del cliente todas las áreas con alguna vinculación o responsabilidad en el objeto del contrato.

A lo largo del presente capítulo se ha expuesto lo necesario e importante que sería fijar criterios comunes de evaluación asociados a métricas concretas que garanticen una valoración objetiva, transparente y eficaz de las ofertas presentadas. En este sentido, sería importante destacar la necesidad de involucrar, en la determinación,

medición y ponderación de dichos criterios, a todas las áreas relacionadas con el diseño, ejecución, gestión y/o mantenimiento del producto o servicio objeto de contrato.

Como se ha indicado anteriormente, la emisión de un “informe de evaluación” una vez finalizada la valoración dotaría de transparencia al proceso y facilitaría la toma de decisión al órgano responsable de la adjudicación del concurso. Asimismo, dicho informe se convertiría en un elemento o herramienta clave para justificar la adjudicación en caso de que ésta fuese cuestionada por alguna de las empresas participantes en el proceso de selección, o incluso dentro de la propia compañía.

- **Crear equipos específicos para su ejecución.**

Una de las claves de la profesionalización de la función de selección de proveedores pasa por dotarse de los mejores recursos para realizar la evaluación de las propuestas. Dichos recursos deberían configurar un equipo multidisciplinar, ya que en el caso de proyectos complejos se requieren expertos en distintas especialidades. Baste como ejemplo significativo la implantación de un sistema ERP (paquete de *software* comercial para la gestión corporativa de procesos y recursos). En este caso, la objetividad y calidad del proceso de evaluación pasarían por que en el equipo evaluador participasen responsables de sistemas de información, arquitectura tecnológica y áreas usuarias involucrados en los procesos de negocio afectados por la implantación del sistema.

La configuración del equipo dependería de la complejidad del proyecto (impacto organizativo, técnico y económico), así como de las competencias o conocimientos específicos necesarios.

En caso de que la empresa no dispusiese de los conocimientos precisos, o bien no contase con la capacidad suficiente para crear un equipo de evaluación dedicado exclusivamente a dicha tarea, podría contratar un asesoramiento externo como apoyo al equipo evaluador que cubriese sus carencias en materias concretas o incluso externalizar el proceso de evaluación en su globalidad.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertas realistas y viables. Se genera confianza en los proveedores de consultoría. • Mayor eficiencia en el proceso de evaluación y valoración de ofertas. • Equilibrio entre cumplimiento de requisitos, propuesta de valor y costes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de propuestas de valor. • Posibilidad de diferenciación real por criterios técnicos, económicos o de solvencia.

5.4.3. Gestión de las ofertas

El contenido de las propuestas presentadas como respuesta a una RFP es propiedad de las empresas ofertantes y uno de sus principales activos. Por tanto, su tratamiento a lo largo de todo el proceso de valoración de ofertas tendría que realizarse con los debidos niveles y medidas formales de confidencialidad.

La empresa demandante del proyecto o servicio tiene la responsabilidad de establecer los mecanismos necesarios para garantizar la confidencialidad de los contenidos de las ofertas a lo largo de todo el proceso, así como los derechos asociados a la legítima propiedad intelectual de los “autores” de las mismas.

A continuación se enuncian y describen brevemente dos buenas prácticas que consideramos que contribuirían a este fin:

- **Definir los derechos de propiedad intelectual y las medidas a adoptar para su protección y para garantizar la debida confidencialidad del contenido de las ofertas.**

El desarrollo de medidas encaminadas a garantizar el tratamiento confidencial del contenido de las ofertas a lo largo del proceso de selección de proveedores no es una actividad a la que históricamente se haya dedicado el tiempo y esfuerzo necesarios ni por parte del proveedor ni por parte del cliente.

Las causas que paralizan su desarrollo están asociadas a la dificultad que se tiene tanto de detectar como de probar un posible plagio de un texto o una idea. Asimismo, el coste que supone el proceso desde que se denuncia una posible vulneración de los derechos asociados a la propiedad intelectual o confidencialidad de la información, hasta que se dicta una sentencia, aun en el caso de que ésta sea favorable, en general es superior al beneficio obtenido.

El objetivo de este apartado no es corregir o enfrentarse al problema una vez ocurrido sino evitar que llegue a producirse un conflicto en materia de propiedad intelectual.

No obstante, la complejidad administrativa y el coste del proceso no son los únicos elementos que disuaden al proveedor de denunciar un posible plagio. El temor a deteriorar la relación comercial que se tuviera con el cliente o incluso la posibilidad de sufrir “vetos” por parte de éste, que se traducen en impactos directos en la cuenta de resultados, ha sido uno de los mayores frenos de los proveedores en este sentido.

Por tanto, el objetivo aquí no sería corregir el problema, sino evitar que éste llegue a producirse.

Uno de los mecanismos utilizados frecuentemente para garantizar la confidencialidad de los datos tratados o analizados (información específica del negocio muy sensible a la competencia, datos relacionados con la solvencia económica de la compañía, etc.) a lo largo de la ejecución de un proyecto es la firma por ambas partes de un acuerdo de confidencialidad (o NDA en la jerga habitual en el sector).

Esta práctica, comúnmente aceptada, es susceptible de ser utilizada asimismo para proteger y asegurar la confidencialidad del contenido de las ofertas presentadas, firmando un acuerdo bilateral, antes de empezar el proceso de valoración de las ofertas, entre la empresa demandante y cada una de las ofertantes.

La adopción de este tipo de prácticas no sólo evitaría posibles vulneraciones legales a lo largo del proceso de gestión de las ofertas, sino que dotaría al cliente de una imagen de profesionalidad y transparencia que le permitiría sentar las bases de una relación de confianza con sus proveedores actuales y potenciales.

- **Definir procedimientos de devolución de ofertas no ganadoras.**

La empresa demandante del servicio debería establecer, dentro del proceso de gestión de ofertas, un procedimiento que garantizase que, una vez finalizado el proceso de valoración de ofertas y designada la ganadora, se devuelvan a las empresas participantes las ofertas que han presentado tanto en formato electrónico como en papel, en un plazo de tiempo previamente definido.

Asimismo, se deberían establecer mecanismos (como la inclusión de cláusulas específicas en los pliegos) que garantizaran no sólo la devolución de las ofertas presentadas, sino que no se han copiado ni manipulado sus contenidos y que no se podrán copiar ni distribuir posteriormente.

La definición de dicho procedimiento, así como la aceptación y garantía de su ejecución, podrían ser incluidas como condiciones de obligado cumplimiento en los pliegos, con el fin de dotarlo de validez y generar la confianza necesaria en el proveedor.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de transparencia, profesionalidad y rigor en procesos de contratación. • Generación de confianza en los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimiento de confianza en el cliente.

5.5. NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN

Seguidamente se presentan las acciones y propuestas que se han identificado con el objetivo de minimizar los problemas detectados en las distintas fases en las que se divide este proceso, y que han sido ampliamente descritos en el capítulo 2.

Asimismo se detallan los beneficios esperables de la implantación de las mejoras en todos los puntos de esta fase.

5.5.1. Plazos administrativos

La solución del problema no es sencilla, pues parte de una complejidad administrativa que es, además, poco homogénea: los mecanismos de contratación pública y privada son muy diferentes, e incluso dentro de un mismo tipo de Administración se manejan de forma muy diversa.

A pesar de ello, hay algunas buenas prácticas que deberían tomarse como máxima a la hora de llevar a cabo esta parte tan importante del ciclo de vida de la prestación de un servicio. Son las siguientes:

- **Formalización, cumplimiento y asunción de los aspectos formales administrativos como requisito esencial previo al inicio de los trabajos.**

Sería aconsejable, como punto de partida, el firme compromiso del organismo contratante y del prestador del servicio de poner todos los medios para que los trabajos no comiencen hasta la formalización administrativa de la contratación de los mismos.

Cumplir los requisitos formales en la relación de trabajo es un compromiso que ofrece seguridad jurídica y permite concretar los objetivos a conseguir y las responsabilidades asumidas.

- **Participación y compromiso de las diferentes áreas implicadas en la preparación de los aspectos contractuales desde la fase de elaboración de los requisitos técnicos, económicos, funcionales...**

Para garantizar lo anterior, los procedimientos de contratación deberían ser revisados (por cada órgano correspondiente), a fin de garantizar la agilidad suficiente. Afecta esto no solamente a las áreas administrativas, sino también a las técnicas, económicas y demás departamentos que intervienen en una contratación y que deberían involucrarse en un rediseño del proceso de contratación.

Los requisitos técnicos, económicos, funcionales, jurídico-legales y las necesidades de los usuarios tendrían que estar alineados, pues no conviene que sean independientes y no respondan a un fin común.

- **Creación de la figura del “quality manager” o “auditor externo” acordado y financiado por ambas partes, con atribuciones y responsabilidades en funciones de control y supervisión de aspectos administrativos contractuales.**

Se trata de la figura del interventor o mediador, auditor externo que en otros aspectos pudiese ayudar a la mejor y más rápida resolución de aspectos administrativos.

En términos generales, la distancia entre los órganos directivos del órgano contratante y el prestador del servicio, respecto de las instancias judiciales que pudiesen dirimir un conflicto, es tan grande que imposibilita su acceso y puede considerarse, por tanto, que no existe parte mediadora en un contrato que pueda ayudar al mejor término del mismo. La figura de este interventor o mediador se describe ampliamente en el apartado 5.5.3, *Principio de equidad*, de este mismo capítulo, y su participación sería especialmente aconsejable en proyectos de larga duración y/o volumen de horas contratadas.

- **Realización de auditorías de los procesos de contratación.**

Una auditoría de los procesos de contratación, tanto a nivel interno de las propias organizaciones clientes como de una entidad externa que velase por el cumplimiento de la legislación de las leyes de la oferta y la demanda en un mercado de libre competencia, permitiría que las empresas proveedoras de servicios pudiesen proteger sus intereses frente a la entrada o adjudicación directa de trabajos.

La contratación de forma acorde a la oferta y al marco legal establecido, de manera transparente y sin intereses ocultos, ofrecería

garantías de competitividad, mejora, innovación y superación del mercado de los servicios.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de los servicios en un marco legal de seguridad y garantías. • Capacidad de control, supervisión y exigencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marco legal de seguridad y garantías. Riesgos controlados. • Transparencia en los compromisos contraídos por las partes.

5.5.2. Rigidez en los términos del contrato

Si bien la forma de proceder en el período de negociación y contratación es la expuesta en capítulos anteriores, hemos identificado una serie de mecanismos que, considerados en una adecuada implantación, podrían contribuir al mantenimiento y desarrollo de un nuevo marco para las relaciones entre el cliente y la empresa proveedora de los servicios.

Con el detalle de las prácticas propuestas en el contenido de este apartado, exponemos una nueva manera de proceder, mostrando nuevas herramientas al habitual *modus operandi*. Se trataría de propiciar un espacio de consenso y de unidad para la creación de un nuevo escenario de relación laboral que vaya más allá de los aspectos meramente contractuales.

La relación de trabajo modélica se define desde los momentos iniciales del ciclo de vida de la relación cliente-proveedor y perdura a lo largo de todo el ciclo, siendo el período de la negociación y elaboración del contrato un momento que consideramos trascendental en la consecución de los objetivos.

Con el fin de mejorar esta fase del ciclo, sería aconsejable adoptar buenas prácticas reconocidas por el mercado y cuya aplicación consideramos que sería beneficiosas para ambas partes:

- **Establecimiento de nuevas relaciones de trabajo, potenciando las existentes entre el cliente y el proveedor de los servicios, creando relaciones de socios (tipo *partnership*).**

Esta nueva manera de relacionarse permitiría al cliente y al proveedor de servicios, en todos los puntos del ciclo de vida de la relación:

- Definir conjuntamente cuál es el modelo contractual más adecuado para sus relaciones.
- Generar encuentros de confianza y afinidad en los objetivos.
- Compartir las responsabilidades y los riesgos de los trabajos.
- Debatir los puntos de inflexión en la relación y mantener una postura de resolución rápida y eficiente de los posibles conflictos de intereses que se pudiesen generar.

Con este nuevo tipo de relaciones conseguiríamos que se compartiesen los objetivos estratégicos, más allá de simplemente tener en común aspectos contractuales en la ejecución de los trabajos. Este cambio de orientación en los modelos de relación pasaría de una simple gestión de proyectos a una gestión de relaciones, en la que ambos socios compartirían objetivos y asumirían nuevas responsabilidades y obligaciones.

- **Involucrar al cliente en el inicio y seguimiento de todo el proyecto, facilitando la toma de decisiones consensuada y de mutuo acuerdo.**

De esta manera aumentaría el grado de satisfacción del cliente, que asumiría un rol distinto en la puesta en marcha de los trabajos, pasando a ser parte más activa en la consecución de los objetivos esperados.

Desde esta nueva perspectiva se mantendrían relaciones de trabajo mucho más cercanas y próximas a la consecución de las metas del cliente, porque éste se involucraría desde el principio y se le haría partícipe del proyecto durante todo el proceso.

- **Establecer cláusulas de revisión temporal y posibles modificaciones en el contenido y el alcance de los trabajos.**

Estas cláusulas permitirían controlar las ejecuciones de los trabajos y serían efectivas en el momento en que se fuesen desarrollando los trabajos y surgiesen variaciones en el contenido del contrato, desviaciones en los presupuestos, cambios en el mercado, situaciones de riesgo no previstas...

Las cláusulas de revisión temporal estarían dispuestas en función de la consecución de hitos dentro del proyecto que permitiesen ajustar el contrato a las necesidades reales de cada momento.

En este caso, el cliente y el proveedor de servicios tendrían que articular un sistema de trabajo en el que, en el momento en que se cumpliera el hito, se procediera a revisar, si procede, el alcance de los trabajos, controlando así las variaciones que pudiesen sufrir.

Las cláusulas de modificación posibilitarían el tratamiento de nuevas necesidades de forma ordenada y consensuada.

Las oportunidades que tiene un proyecto de ser ejecutado con calidad y eficiencia pasan por procesos de modificación y mejoras, y en mayor medida cuanto más larga sea la duración del proyecto. Estas variaciones dependen innegablemente de una revisión de los contratos y una modificación del contenido para adecuarlo a los fines perseguidos.

Una eficiente implantación de las medidas anteriormente expuestas permitiría gestionar los proyectos con más eficacia, obteniendo una visión parcial que haría posible lograr un mejor dimensionamiento de los recursos, por el conocimiento real de las necesidades previamente detectadas y susceptibles de solventarse, adaptando los recursos en cada momento del proyecto a sus necesidades reales.

No hay que olvidar que una mayor flexibilidad en las condiciones contractuales permitiría disminuir el riesgo asociado a la ejecución del proyecto. Ello se debería a la posibilidad de obtener a tiempo soluciones proporcionadas y, por tanto, se conseguiría un incremento en la rentabilidad y efectividad de la prestación del servicio, porque se reducirían los tiempos muertos en la gestión de discrepancias.

En definitiva, se propone dotar a los contratos de cierta flexibilidad, controlada y regulada por las partes, que, en su deseo e intención de cumplir con las obligaciones contraídas, podrían perfilar puntualmente las condiciones y términos a los que se habría sometido la relación contractual.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad y comodidad en la gestión de proyectos y proveedores. • Proyectos exitosos, satisfacción por resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensionamiento de recursos adaptados a las necesidades de cada momento. • Incremento de rentabilidad y efectividad en la prestación del servicio.

5.5.3. Principio de equidad

Existen, sin embargo, fórmulas que podrían ayudar a que cliente y proveedor encontrasen un punto de entendimiento y un espacio de acuerdo obligado en el propio contrato:

- **El mediador externo: creación de la figura del interventor/mediador independiente, que vele por la aplicación de los principios de equidad en beneficio del buen fin del proyecto o servicio a prestar.**

Esta fórmula, de uso frecuente en algunos países de Latinoamérica, consiste en que, desde el momento de la negociación contractual, cliente y proveedor se obligan a contratar de forma solidaria a una figura de mediador externo que, a lo largo de todo el ciclo de vida, desde ese momento y hasta la finalización del contrato, se encarga de identificar y dejar constancia de todos los aspectos en los que una y otra parte están o no cumpliendo con sus obligaciones. Se solventan de esta manera rápidamente los problemas que sucedan, evitando tener que recurrir a confrontaciones jurídicas.

Con un punto de vista objetivo, nunca partidista y siendo el encargado de advertir de cualquier mal funcionamiento potencial o real, la figura de este mediador permite tener una referencia de qué actividades o falta de actividad pueden conllevar retrasos y posibilita someter a ambas partes a una presión idéntica para que el proyecto transcurra a la perfección. Desde el momento en que ambas partes lo reconocen como autoridad inapelable en lo referente al seguimiento constante del devenir de los trabajos y al cumplimiento de las obligaciones de los contratantes, se convierte en una gran ayuda y en un elemento equilibrador.

La sola figura compensadora de este mediador mitigaría en buena medida los problemas que se han planteado en lo referente a la falta de equidad, pues sería garantía de identificación clara del equilibrio que debe mantenerse durante todo el proyecto para el buen fin del mismo.

- **Utilización del principio de equidad y reciprocidad en los derechos y obligaciones adquiridos contractualmente y en el desarrollo de los trabajos bajo el principio de relación en la que todos salgan ganando (relación ganador-ganador).**

Parece lógico pensar que las relaciones contractuales y la estipulación de los requisitos y las condiciones de los contratos entre organizaciones que comparten el objetivo del buen fin de un proyecto puedan estar regidos por el principio de equidad y de reciprocidad de las partes. Se trataría de encontrar el equilibrio entre derechos y obligaciones adquiridos contractualmente sin que se viera perjudicada ninguna de las partes. Este compromiso generaría un clima de confianza y seguridad en las partes, que consideramos que contribuiría lograr una mayor calidad en los trabajos.

- **Desarrollo de acuerdos de nivel de garantía aplicables tanto al cliente como al proveedor.**

Un acuerdo de nivel de garantía es un contrato en el que se estipulan los niveles de un servicio en función de una serie de parámetros objetivos, establecidos de mutuo acuerdo entre ambas partes. Así queda reflejado el nivel operativo de cumplimiento, las penalizaciones por incumplimiento, la limitación de responsabilidad por no servicio, y otras cláusulas.

Con el establecimiento de acuerdos de nivel de garantía, se podría obtener una mejora generalizada en el desarrollo del proyecto, tanto en la calidad como en el cumplimiento de plazos y la dotación de recursos. Se trataría de aplicar condiciones y términos que fuesen realmente más acordes a las necesidades reales.

- **Aplicabilidad de los términos y condiciones contractuales al equipo técnico tanto del cliente como del proveedor.**

El compromiso formal de acatar y aceptar, por parte de todos, a los integrantes de los diferentes equipos técnicos que participan en el proyecto, tanto del lado del cliente como del lado del proveedor, sería importante para mantener un adecuado escenario de relaciones. No sólo una de las partes debería someterse a ciertas responsabilidades u obligaciones, sino que todos tendrían que estar obligados por igual en pro de obtener un equilibrio en las responsabilidades y obligaciones, y, lo que es más importante, garantizar el cumplimiento de los objetivos del trabajo a satisfacción de ambas partes.

- **Voluntad y decisión a la hora de ejecutar el acuerdo de nivel de servicio.**

Los puntos de mejora detallados anteriormente no podrían llevarse a cabo o implantarse de manera efectiva si no hubiera una convicción real de que es lo mejor para todos. Sería necesario tener voluntad y decisión a la hora de implantar los acuerdos de nivel de servicio, para que no se quedasen en meras intenciones y se beneficiase de esta forma la realización de los trabajos, que estarían más medidos y controlados. Ello daría un mayor control de los riesgos, permitiendo sin duda optimizar los términos y los plazos en beneficio de la calidad.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación igualitaria de la responsabilidad e implicación. • Mejora en el desarrollo de un proyecto: aseguramiento de la calidad, cumplimiento de los plazos, clima de confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza y seguridad en la relación cliente-proveedor. • Gestión de términos y plazos en pro de la calidad y el control de riesgos.

5.5.4. Separación de aspectos técnicos y económicos

Es fundamental en este punto resaltar la necesaria implicación del cliente en la toma de la decisión final sobre a quién se le asignará la realización de los trabajos. Esta participación pasaría por poner todo el esfuerzo en crear un proceso de evaluación en el que no estuviesen separados los procesos de evaluación técnica y económica buscando el equilibrio entre calidad de servicio ofertado y precio.

Creemos que el proceso de evaluación de las propuestas de trabajo por parte de los clientes debería estar guiado y medido y convendría establecer unos criterios de valoración fijos que, sin llegar a ser extremadamente rígidos, permitiesen obtener garantías de valoración. En este sentido, sería conveniente tener presentes los siguientes aspectos:

- Unificación de los procesos de evaluación, que aportaría garantías de calidad desde el punto de vista del cumplimiento de las expectativas generadas respecto a la relación calidad-precio.
- Las valoraciones tendrían que estar basadas en la opinión de diferentes perfiles profesionales: usuarios, técnicos, profesionales de áreas de negocio que aportasen un conocimiento y una experiencia globales a la hora de relacionar la calidad de los servicios con el precio ofertado, siendo el precio siempre proporcional a la calidad de los trabajos que se fueran a contratar.
- Esta cooperación se podría articular a través de la posible defensa de las propuestas por parte de quien las hubiese creado, en el mismo momento en que se estén llevando a cabo las evaluaciones. Esta defensa de las ofertas aportaría explicaciones directas y de primera mano en las dudas que pudiesen aflorar en ese momento y de las condiciones técnicas, respondiendo a las cuestiones de forma y de contenido de los proyectos presentados.

Si el proveedor se dispone a defender su propuesta es porque está convencido de lo que en ella ha definido, de que la solución que ha presentado es la más acorde y conveniente a las necesidades del cliente. Esta convicción se refleja en la defensa de las propuestas, exponiendo el trabajo, la dedicación, la completa seguridad de que la solución es técnicamente de esa manera y tiene un coste; un coste real, y no otro.

Entendemos que, de cara al cliente, este proceso sería positivo en tanto que se confiere la facultad de decidir basándose en lo que está escuchando y lo que le están mostrando, lo que da mayor credibilidad a los proveedores en cuanto a sus capacidades y grado de compromiso con el trabajo que van a realizar.

- En determinados proyectos, cuyo objetivo es una aplicación o sistema informático, otro de los mecanismos que se podría llevar a cabo es el desarrollo de pruebas de concepto o prototipos funcionales, demostraciones que permitan validar el correcto equilibrio entre la propuesta técnica y su correlación económica, evitando así que se tomen decisiones en función, únicamente, de aspectos económicos. Estas pruebas piloto beneficiarían los procesos de evaluación, ya que el cliente se encontraría en una situación de primer espectador de lo que podría ser el proyecto, conociendo de esta manera las posibilidades reales del mismo. Este acercamiento genera en el cliente confianza, ya que consigue tener una visión de lo que va a lograr, y ayuda a gestionar de manera más eficaz las expectativas del cliente, en tanto que tiene la oportunidad de visualizar algo similar a lo que constituye el objetivo del trabajo.
- Desde un aspecto más concreto y puntual en las evaluaciones, se podrían detallar las ofertas económicas por “unidad de servicio”, lo que facilitaría el análisis y la concreción de los costes, en relación con los trabajos a realizar. Este detalle por unidad de servicio permite controlar por pequeñas medidas la ejecución de los trabajos y el coste económico que suponen, sin necesidad de englobarlo en un coste total general que a veces no refleja exactamente el valor que tienen los trabajos. Establecer una situación de equilibrio en el coste real de los trabajos crea una estabilidad en la oferta y demanda dentro del sector de la consultoría, beneficiando de esta manera la puesta a disposición del cliente de los mejores servicios, basados en la realización previa de pruebas, la creación de prototipos, pruebas de concepto, etc., donde demostrar y diferenciar una oferta de otra.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de expectativas respecto a la relación calidad-precio • Capacidad de exigencia en el nivel de servicio contratado al precio ofertado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad de oferta y demanda en el sector. • Valoración de otras formas de selección: prototipos, pruebas de concepto, etc.

5.6. PROVISIÓN DEL SERVICIO

La provisión del servicio puede representarse bajo la metáfora tópica de la punta del iceberg. No tanto por la diferencia de tamaño entre las partes sino, sobre todo, por ser la parte, entre el conjunto de trabajos efectuados, más patente y con mayor visibilidad. De aquí se deriva la obvia importancia de cuidar los aspectos formales de la provisión, pero también la de contar con una base sólida.

El éxito de la provisión del servicio depende de una buena planificación y coordinación de todas las tareas anteriores.

En términos de gestión, se podría decir que la fase de provisión del servicio depende en gran medida de las actividades que se hayan llevado a cabo en las fases de venta, negociación, contratación y producción, y que la planificación previa y la coordinación continua entre todas ellas son esenciales para el éxito del servicio.

Visibilidad significa intervención activa en esta fase del cliente y del usuario, lo que reclama también coordinación pero, sobre todo, comunicación fluida.

La proximidad entre las entregas y la comprobación de resultados requiere acción inmediata para resolver los problemas que puedan presentarse, lo que significa disponibilidad de servicios de soporte a cliente y usuario, y un método para la gestión de contingencias.

Especialmente en proyectos dilatados y de componente mayoritariamente técnico, se puede asistir a cambios y evoluciones de la tecnología, que requerirán del proveedor y del cliente la capacidad de reacción para llevar a cabo las adaptaciones necesarias.

Contar con "holguras" para la aplicación de recursos a la fase de provisión.

En caso de efectuarse la implantación del servicio, sería conveniente prever los cambios organizativos necesarios, de manera especial cuando en la implantación se hubieran de integrar aplicaciones o servicios que se hubiesen desarrollado separadamente.

Esta panorámica inicial de conjuntos de buenas prácticas se debe concluir con una mención a la necesaria flexibilidad en la aplicación de recursos en la fase de provisión o, dicho de otra forma, a la previsión de “holguras”.

5.6.1. Configuración del servicio

La respuesta a los anteriormente llamados, quizá de forma excesiva, “incumplimientos” puede mostrarse en la cuidadosa elaboración y redacción de especificaciones técnicas, separando, en fondo y forma, las referentes a las características exigidas a los entregables o productos de las que describen los requisitos de prestación de labor o trabajos.

En este aspecto puede ser necesaria una conversión o “aterrizaje” de las especificaciones, tal como se han manejado en la RFP y en las ofertas mediante tres elementos:

- **Planificación conjunta y realista del servicio.**

Es un aspecto más que conveniente de la provisión de los servicios, siempre que incluya: expresión de finalidad, objetivos, tiempo, coste y alcance; determinación y aprobación bilateral de herramientas de gestión de proyectos como las EDT (estructuras de descomposición o desglose del trabajo, también conocidas por la sigla inglesa WBS) o los planes de trabajo con el correspondiente compromiso de recursos, *outputs* y responsables para cada fase del servicio, y forma en que se efectuará la provisión.

La planificación general y de cada una de las fases, con los compromisos anejos, incluiría el procedimiento para implicar no solamente a las partes que figurasen en contrato, sino a los miembros de sus respectivas organizaciones directamente concernidos como gestores de recursos o usuarios, tratando de alinear lo más nítidamente posible los intereses de todos.

- **Compromiso de disponibilidad y adecuación de los equipos.**

Adicionalmente, una atención especial, en los instrumentos contractuales y operativos, a ciertos aspectos de detalle de la planificación podría contribuir muy positivamente a la reducción de divergencias entre cliente y proveedor en esta fase.

- Compromiso de disponibilidad y adecuación de los equipos (humanos y técnicos) que conforman el proyecto, desde la fase de oferta hasta la del cierre de la operación.

- Preestablecimiento de procedimientos de modificación de acuerdos y validaciones.
- Gestión de reclamaciones y establecimiento de órganos mixtos (cliente-proveedor) de supervisión o monitorización y control.
- Procedimientos de solución de conflictos de interpretación o valoración, con posibilidad de recurrir expresamente al arbitraje, en los términos planteados en apartados anteriores, o en caso extremo, con la participación de organismos judiciales competentes.

- **Selección de metodologías de base conocidas y validadas por ambas partes.**

Métodos muy reconocidos en ciertas tipologías de actividad, como puede ser CMMI, en proyectos de construcción de sistemas de información han introducido la práctica de unas fases iniciales de preparación y planificación, previas al comienzo de las operaciones (producción) y a la entrega, intensivas en empleo de recursos, a fin de minimizar el riesgo de desfases, retrasos y errores posteriores, cuyos costes suelen ser mayores de lo admisible para la rentabilidad del proyecto.

La adopción de las prácticas mencionadas debería apoyarse en valores compartidos de rigor y profundidad, confianza entre las partes y flexibilidad para la renegociación de aspectos críticos.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los objetivos del servicio en términos de alcance, coste y calidad deseados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y transparencia en la ejecución de los trabajos. • Buena práctica a incorporar a la pericia (<i>expertise</i>) de la compañía.

5.6.2. Buenas prácticas relacionadas con la dinámica de la provisión

Las buenas prácticas identificadas para afrontar la dificultad de recoger en las especificaciones los aspectos menos susceptibles de cuantificación o descripción objetiva y, por extensión, los aspectos más finalistas del servicio, como la contribución al negocio del cliente, giran alrededor del análisis, el seguimiento y la comunicación: análisis entendido como medio para la obtención de una visión precisa de los elementos que intervienen en el contrato; seguimiento, como observación del avance correcto del servicio, y comunicación, como factor

esencial en la gestión de los aspectos que implican la participación de personas.

- **Reglas estándares de revisión, aprobación y regulación de la comunicación.**

Las prácticas relativas a los tres ámbitos de gestión necesarios, mencionados en la descripción de la situación actual y de los problemas que más frecuentemente afloran en relación con las dinámicas de la provisión, gestión del riesgo, gestión de las expectativas y gestión del cambio se apoyan en el rigor y profundidad de los métodos de análisis y seguimiento y en la riqueza y el alcance de la comunicación entre las partes.



Las prácticas relativas a los tres ámbitos de gestión se apoyan en el rigor y profundidad de los métodos de análisis y seguimiento y en la riqueza y el alcance de la comunicación entre las partes.

- **Protocolización de las aprobaciones de avance.**

En todo caso, la necesaria flexibilidad en la provisión y el empleo de métodos cualitativos para mantener bajo control las dinámicas en la provisión del servicio se podría complementar con el correspondiente esfuerzo por:

- Incluir en la planificación conjunta hitos frecuentes de validación del trabajo efectuado y aprobaciones de avance, con pleno significado contractual para las partes, al estilo de las “certificaciones a origen” efectuadas en los contratos de ingeniería.
- Establecer reglas estándares de revisión, aprobación y regulación de la comunicación, de especial interés y utilidad en el caso de las desviaciones.



Incluir hitos frecuentes de validación del trabajo efectuado y aprobaciones de avance, así como establecer reglas estándares de revisión, aprobación y regulación de la comunicación.

La introducción de tales prácticas en la planificación significaría para el cliente la capacidad de realizar un seguimiento continuo y con condiciones claras de la ejecución del servicio y la posibilidad de medir, prevenir y gestionar riesgos y de realizar estimaciones fiables de tiempo y coste durante la ejecución.

Para el proveedor, supondría aumentar su capacidad de previsión, anticipación y adopción de medidas correctoras y gestión de cambios; la posibilidad de llevar a cabo estimaciones fiables de tiempo y coste durante la ejecución; y la de establecer indicadores de eficiencia de la ejecución y el coste del servicio, con las previsibles consecuencias en la mejora de la eficiencia operativa y la disminución de los costes de no calidad.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de medir, prevenir y gestionar riesgos. • Capacidad para realizar un seguimiento continuo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de anticipación y previsión. • Mejora de la eficiencia operativa.

5.6.3. Buenas prácticas en calidad del servicio

La inclusión de referencias a la calidad del servicio en las especificaciones significa para el cliente una mayor garantía de ver satisfechas las finalidades últimas del servicio y, para el proveedor, la de efectuar una correcta gestión y una ejecución más eficiente del servicio. En este sentido, consideramos que las siguientes prácticas contribuirán a los fines mencionados:



Empleo de una metodología de base conocida y validada por ambas partes

- **Seleccionar y fijar contractualmente la metodología a emplear en la fase de definición de especificaciones.**

Las dificultades para la determinación de los parámetros de la calidad de un servicio, derivadas de su heterogeneidad y complejidad, se podrían abordar con garantías de éxito mediante el empleo, siempre que técnicamente sea posible, de una metodología de base conocida y validada por ambas partes. Para ello, el contrato contemplaría la obligatoriedad de seleccionar una metodología de calidad y se incluiría entre las especificaciones del servicio, asumiendo explícitamente sus costes.

La posible falta de precisión en algunos de los parámetros de la calidad del servicio, o incluso la imposibilidad de determinar formalmente todos ellos, exigiría por parte de proveedor y cliente el establecimiento de un sólido terreno de relaciones de confianza entre ambos, fruto de la buena comunicación e intercambio de visiones y opiniones desde las primeras fases de la negociación.

- **Inclusión de las funciones y procedimientos típicos de oficina de proyecto y plan de calidad.**



Contar con un plan de calidad entre las funciones y procedimientos típicos de la oficina de proyecto.

Los proyectos de cierto nivel de riesgo y de grandes dimensiones contarán con un plan de calidad entre las funciones y procedimientos típicos de la oficina de proyecto.

Además, como antes se ha indicado, la adopción de una metodología de calidad facilitaría la aparición de sinergias y permitiría instrumentar y automatizar el seguimiento del servicio y el diagnóstico de las operaciones con el consiguiente impacto en la mejora de

la ejecución del servicio y la posibilidad de anticipación y cuantificación de defectos.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de los objetivos. • Facilita sinergia y productividad. • Disminuye costes de no calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantiza la correcta gestión del servicio. • Logra una mejora permanente de la oferta (<i>offering</i>) de servicios. • Permite gestionar el conocimiento al servicio del cliente.

5.6.4. Buenas prácticas en la adopción de un marco de referencia

La reiterada pero genérica referencia en este documento a la conveniencia de utilizar modelos, metodologías, buenas prácticas y estándares requeriría precisar más este punto, teniendo presentes los siguientes aspectos:

- Existe una amplia variedad de propuestas metodológicas para la gestión de los servicios, así como para muchos de sus aspectos concretos.
- Destacan las que se refieren a los servicios de TI, contempladas por los organismos productores de estándares como ISO o IEC (normas o estándares formales) y otras organizaciones (estándares de facto o de la industria, como ITIL, CMMI, COBIT, PMBOK®, etc.).
- Parte de los estándares formales, además de las especificaciones, son las recomendaciones de utilizar códigos de prácticas (por ejemplo, en ISO/IEC 20000) o conjuntos de buenas prácticas desarrolladas en el ámbito empresarial, como el mencionado ITIL.
- Se da cierta confusión, por tanto, entre “homogeneización y estandarización de las formas de trabajo”, en el sentido de adopción de determinados conjuntos de reglas o buenas prácticas, y “homologación, normalización y/o certificación” de líneas de servicio o actividad, mediante un proceso formal de obtención de una certificación.
- La obtención y aplicación de estándares formales se ha criticado como lenta, ineficiente y alejada de las necesidades de las empresas, pero cumple el cometido de certificar o garantizar ante otros su adopción por una organización.

A la luz de todo ello, creemos que hay que favorecer el desarrollo y adopción de las siguientes prácticas:



Estandarizar el servicio, cuando aportase verdadero valor. Esto incluiría la necesidad de aceptación y compromiso de las partes.

- **Utilización y adaptación de estándares o códigos de prácticas comúnmente aceptados.**

La orientación que en este punto se podría hacer, especialmente en el caso de servicios de consultoría de TI de una cierta complejidad, tamaño y riesgo, es la de “estandarizar el servicio”, cuando fuera posible y aportase verdadero valor, mediante la utilización y adaptación de estándares o códigos de prácticas comúnmente aceptados. Es el caso de los mencionados ITIL, CMMI, COBIT o PMBOK® o de las normas ISO/IEC 15504, la norma técnica PNE-ISO/IEC 12207, ISO/IEC 20000, ISO/IEC 27000, etc. La sugerencia incluiría la necesidad de aceptación y compromiso de las partes sobre la ejecución del servicio de conformidad con los modelos, enfoques y/o metodologías estándares adoptados.



Acometer procesos de certificación formal y conjunta entre cliente y proveedor para proyectos concretos.

- **Certificación formal conjunta entre cliente y proveedor.**

La pauta de actuación anterior podría ampliarse a la conveniencia de acometer procesos de certificación formal conjunta entre cliente y proveedor para proyectos concretos en los que fuera aconsejable (por dar lugar a servicios a terceros o al público, por ejemplo) contar con un marchamo de calidad o asegurar la posesión y el mantenimiento de determinadas características.

Cabe señalar que, en la actualidad, la mayoría de los documentos que examinan y aconsejan sobre los principios y la práctica de la prestación de los servicios de consultoría en TI se van decantando por una aproximación más gerencial y menos técnica. Así se refleja en la práctica totalidad de los estándares formales e informales mencionados.

Desde la perspectiva del cliente, la adopción de estándares simplificaría la relación con el proveedor gracias a la posibilidad de hacer referencia a una norma objetiva en los casos de dudas o divergencias; facilitaría el control y seguimiento de la ejecución y prestación, y contribuiría al aseguramiento de la calidad y aportación de valor del servicio.

Desde la perspectiva del proveedor, la adopción de estándares estaría muy directamente vinculada al mantenimiento de un aparato productivo más eficiente y, por tanto, a la rentabilidad de los contratos.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor sencillez de la relación con el proveedor. • Garantía de calidad y aportación de valor. • Facilitaría la anticipada cuantificación de esfuerzos y su medición posterior. • Facilitaría el control y seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la eficiencia de la ejecución, en costes y calidad. • Favorecería la posibilidad de integración y flexibilidad en la asignación y gestión de recursos. • Favorecería la sinergia, la transmisión del conocimiento y la anticipación.

5.7. CONTINUIDAD O CIERRE

A continuación se presentan las acciones y diferentes propuestas que se han identificado con el objetivo de minimizar los problemas detectados en la fase de continuidad o cierre, y que han sido ampliamente descritos en el capítulo 2.

Asimismo se detallan los posibles beneficios que a nuestro juicio se derivarían de la implantación de las mejoras.

5.7.1. Cierre formal del proyecto y criterios de finalización

Como ya hemos dicho en el capítulo 2, dedicado a la explicación de los problemas que aparecen en la fase de continuidad o cierre del proyecto, es en ella en la que afloran los problemas surgidos, y no resueltos adecuadamente, durante las fases anteriores del ciclo de vida de la relación cliente-proveedor, especialmente durante la fase de provisión del servicio.

Por tanto, la mayoría de las buenas prácticas cuya aplicación redundará en la mejora de la fase de cierre del proyecto han sido expuestas en cada una de las fases anteriores.

Aunque en principio las soluciones o propuestas de mejora que se plantean en esta fase parezcan obvias, la implantación de las mismas no siempre es fácil. Aun a riesgo de caer en la obviedad, creemos conveniente enumerarlas con objeto de reflexionar sobre ellas. Son las siguientes:

- **Declarar de forma explícita, rigurosa y detallada las condiciones de finalización y/o cierre de los trabajos en pliegos y contrato.**

Invertir tiempo en la fase de contratación para detallar las condiciones y criterios que se utilizarán a fin de obtener la aceptación formal por parte del cliente a la larga evitaría problemas difíciles de solucionar. Estas condiciones incluirían:

- Relación y descripción exhaustiva de los resultados de los proyectos. Para ello sería recomendable servirse de ejemplos ilustrativos que ayudasen a la otra parte a visualizar el contenido de los mismos, objetivos, etc.
- Condiciones de aceptación de los resultados del proyecto, en término de plazos para su aprobación, foro de aprobación de los mismos y aceptación de cambios posteriores.
- Criterios de calidad de los resultados y/o trabajos realizados en el proyecto, lo más objetivables posible y con indicadores aceptados entendibles y admitidos por las partes.
- Relación de tareas y responsabilidades asociadas, necesarias para la ejecución de los trabajos.

- **Incluir condiciones flexibles en los contratos que permitiesen gestionar administrativamente situaciones excepcionales que aconsejaran modificar el calendario y/o el alcance de la colaboración.**

El detalle exhaustivo de lo anterior no debería ser contradictorio con el hecho de que tenga que haber cierta flexibilidad en las condiciones contractuales, para que permitan adaptarse como consecuencia de los cambios normales o extraordinarios que se producen a lo largo de la relación contractual.

- **Realizar mediante informes una cobertura continua y periódica de control y seguimiento de los proyectos, aprobada formalmente por ambas partes.**

- **Encuestas periódicas de satisfacción de clientes.**

El objetivo de las mismas sería identificar potenciales problemas en la relación cliente-proveedor que nos permitiesen emprender acciones correctoras para evitar que se produjeran más adelante.

Si bien ésta es una práctica habitual de todas las empresas de consultoría y en proyectos de larga duración, suele hacerse como mero trámite administrativo que hay que realizar y tiende a no utilizarse para sacar todo el valor que la misma podría proporcionar.

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Escenario de colaboración claro y con mínimas indefiniciones, del que se deduciría una relación transparente y confortable. • Imagen de rigor y formalidad en la gestión de proveedores. • Mejora en la identificación y anticipación de problemas. • Compromiso del proveedor y concentración de esfuerzos en la calidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escenario de colaboración y actuación claro y con mínimas indefiniciones. • Reducción de la carga de tareas de gestión ya resueltas contractualmente. • Concentración de esfuerzos en la consecución de objetivos del proyecto.

5.7.2. Transición del servicio

- **Incluir dentro del contrato las tareas de transición a realizar y la valoración de las mismas.**

Como hemos explicado anteriormente, uno de los aspectos más críticos es la transición del servicio, sea al propio cliente, sea a otro proveedor. Por tanto, esta actividad debería quedar explícitamente recogida en el contrato de forma que el alcance, plazos, costes, tareas y responsabilidades quedasen perfectamente definidos y acordados.

- **Identificación en el contrato de los entregables de los proyectos, así como de la propiedad intelectual de los mismos.**
- **Implicación del cliente en el proyecto, con objeto de hacer más sencillo el proceso de transición.**

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Escenario de colaboración claro y con mínimas indefiniciones, del que se deduciría una relación transparente y confortable. • Imagen de rigor y formalidad en la gestión de proveedores. • Mejora en la identificación y anticipación de problemas. • Compromiso del proveedor y concentración de esfuerzos en la calidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escenario de colaboración y actuación claro y con mínimas indefiniciones. • Reducción de la carga de tareas de gestión ya resueltas contractualmente. • Concentración de esfuerzos en la consecución de objetivos del proyecto.

5.7.3. Condiciones de garantía

- **Negociar y acordar las condiciones de garantía con el mercado desde la fase de elaboración de pliegos.**

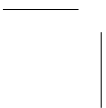
El objetivo de la misma sería proporcionar transparencia en el proceso de licitación y contratación, a fin de evitar problemas posteriores.

- **Personalizar cláusulas de garantía en función de tipología de proyectos, diferenciando entre garantías “sin coste” y garantías “con coste”.**

Los beneficios derivados de la aplicación de las prácticas expuestas anteriormente serían los recogidos en la siguiente tabla:

	Para el cliente	Para el proveedor
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia en la gestión del proyecto y posibilidad de anticipar problemas. • Imagen de rigor y formalidad en la gestión de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escenario de actuación claro y aceptado frente a posibles imprevistos.

CAPÍTULO 6
HACIA EL FUTURO



Como libro blanco, este documento se abre al oportuno y necesario debate, en el que debería participar, a ser posible, la más amplia muestra de proveedores y clientes de los servicios de consultoría.

Este documento está abierto al debate de proveedores y clientes.

La extensión de los temas tratados, que abarcan el ciclo completo de la relación cliente-proveedor, y la variedad de los servicios que se inscriben bajo el título general de “servicios de consultoría” podrían aconsejar continuar este trabajo con análisis posteriores de cada una de las fases o de cada uno de los tipos de servicio, en los que se perfilen mejor los problemas y las soluciones.

Se trata, por consiguiente, de un documento abierto, tanto como lo son el futuro de la actividad económica que contempla y la futura configuración de las relaciones entre sus principales actores.

Respecto al futuro de los servicios de consultoría, y antes de exponer brevemente cuáles son los principales factores que pueden determinarlo, debe señalarse que, en opinión de los redactores de este documento —avalada por muchas otras opiniones independientes y prestigiosas del mundo académico y económico—, dichos servicios, aun encontrándose quizá actualmente en una fase de reformulación o nuevo posicionamiento, seguirán manifestándose en el futuro previsible como instrumento clave de las organizaciones para manejar correctamente las rupturas de continuidad que se dan en las reglas con las que operan. Así viene sucediendo en el momento presente, en el que, entre otras muy diversas causas, las alteraciones motivadas:

Los servicios de consultoría serán en el futuro un instrumento clave en las organizaciones para enfrentarse al cambio en las reglas con las que operan...

- por la globalización de la economía, que modifica drásticamente el entorno competitivo de las organizaciones y, consiguientemente, sus demandas y necesidades;
- por la ubicua penetración de las tecnologías de la información y las comunicaciones, hasta el punto de transformar las organizaciones privadas y públicas en formas nuevas de negocio electrónico y administración electrónica, que se han dado en llamar “e-negocio” y “e-administración”;
- por los acelerados movimientos de capital y la proliferación de fusiones y adquisiciones, que modifican, en cortos períodos, los centros de decisión y las metas organizativas; y
- por la universal demanda de una mayor innovación y una mejor gestión de la tecnología como factores clave de la competitividad, llevan y previsiblemente llevarán a las organizaciones a buscar apoyo en los servicios externos de equipos especializados y capaces.

...aunque ellos mismos también deban cambiar.

Desde esta perspectiva, cabe imaginar un escenario futuro en el que el papel esencial de los servicios de consultoría aparece, bien como motor del cambio en las organizaciones, bien como apoyo esencial para embridar el cambio impuesto desde fuera. Y es que, respecto de las condiciones en que se desarrollará la actividad de las organizaciones en el futuro, solamente se puede dar por seguro que serán diferentes de las actuales o, dicho de otra forma, que la experiencia muestra que el futuro menos posible es aquel en el que nada cambia.

El futuro menos posible es aquel en el que nada cambia.

Pero el propio sector de la consultoría aparece también sometido a la acción de fuerzas que determinarán su futura configuración. Por ejemplo:

- La creciente regionalización en la economía europea, que abre nuevos mercados institucionales a la competencia.
- La posible traslación de los actuales centros de gravedad del *offshore** y su actual rivalidad con el *nearshore**.
- Los cambios socioculturales en nuestro entorno próximo, que afectan a los valores sobre los que se sustenta la vida profesional del consultor y a un reparto distinto de dedicaciones familia-ocio-trabajo.
- La banalización de la información y la extensión de las formas sindicadas de conocimiento —Web 2.0*, software libre— que pueden modificar la composición de las carteras de servicios y la valoración de las prestaciones del consultor.

El acortamiento drástico del ciclo de vida de los proyectos requiere mayor eficiencia...

Una consecuencia inmediata de esta gran inestabilidad de las condiciones, tanto en el entorno de la demanda como de la oferta, para el futuro negocio de los servicios de consultoría es el acortamiento drástico del ciclo de vida de los proyectos, que obligará a nuevas cotas de eficiencia tanto en la producción como en la provisión y a efectuar previsiones muy ajustadas para la corrección de posibles errores y adaptaciones finales al negocio del cliente.

La eficiencia, por tanto, es la meta de este trabajo, pero no sólo. Los aspectos negativos de la relación cliente-proveedor, resaltados muy abiertamente en este libro blanco, responden a dos categorías principales de problemas potenciales: eficiencia y actitudes. Los problemas de eficiencia pueden tener su respuesta en la aplicación de buenas prácticas como las que se han descrito en las páginas precedentes. La respuesta a los problemas relativos a las actitudes solicita de ambas partes una mayor atención a aspectos de fondo, especialmente los valores aceptados y compartidos y el factor personal de la relación, también mencionados en este documento.

Por “buena práctica” debe entenderse un método de trabajo de calidad y eficacia comprobadas. Se peca de ligereza cuando, en el desarrollo de los servicios de consultoría, se ignora la existencia de numerosos conjuntos metodológicos avalados por la práctica internacional. El complejo contenido técnico de muchos de los servicios y su indudable impacto en el negocio del cliente exigen el rigor de un método y la máxima competencia por parte de los responsables en su aplicación. En este último sentido, debe subrayarse la creciente necesidad de profesionalización, en la empresa contratante, del papel de director de proyecto, como nueva función de cuyo valor debería ser cada vez más consciente la empresa. Valor que alcanza su máxima expresión en el caso de los servicios de consultoría de TI con el director de sistemas de información o CIO.

Los valores comúnmente aceptados y compartidos —fidelidad a los pactos, honestidad, transparencia, confianza, flexibilidad, primacía de la calidad, estabilidad y eficiencia—, lejos de significar una alusión ambigua y vacía de contenido al establecimiento de un marco general de entendimiento, actúan como referencia necesaria en la interpretación de reglas y en la solución de conflictos, alumbrando siempre la gestión de las contingencias surgidas a lo largo del ciclo de vida del servicio.

... y valores compartidos que actúan como referencia necesaria.

La indudable presencia del factor personal en la prestación de los servicios de consultoría reclama destacar el papel que, en su éxito, le corresponde a una eficaz comunicación, pero, sobre todo, el papel trascendental que desempeñan los conocimientos de los responsables en ambas partes, tanto en la producción y entrega del servicio como en su recepción y uso. En las organizaciones más maduras, la clave de la productividad se va desplazando progresivamente de los procesos a las personas. Los proveedores de servicios de consultoría que sean conscientes de esta tendencia y la tengan en cuenta en sus relaciones con los clientes, favoreciendo el desarrollo de los profesionales que intervienen, estarán cada vez mejor posicionados para prestar eficazmente sus servicios y establecer vínculos más duraderos con la organización a la que sirven.

Papel de la comunicación y de la preparación de las personas en el éxito de los proyectos.

En el mismo orden de cosas, debe destacarse también la necesidad por ambas partes de reorientar la relación previa a la contratación. Del proveedor se requiere la práctica de una acción comercial llena de sentido, en la que se ofrezcan servicios de verdadero interés para el cliente y que respondan a necesidades reales, incluso anticipándolas; del cliente, la práctica de contar con el consultor desde el principio,

*Una regla de estilo:
"Vamos a hacerlo
juntos".*

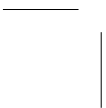
efectuando peticiones abiertas de información al mercado, como paso previo a las solicitudes de oferta.

Valores y buenas prácticas compartidas y refuerzo de los aspectos más personales del servicio hablan de la conveniencia de la adopción por ambos, desde los contactos más preliminares, de unas reglas de estilo en la relación basadas en la noción de beneficio mutuo y que se orientan, como aspiración, al establecimiento de un acuerdo de colaboración o cooperación en el que las partes se consideren mutuamente socios o asociados en la consecución de los fines del proyecto, más que como proveedor y cliente.

En este sentido, convendría que tanto proveedores como clientes llevaran a cabo un esfuerzo inmediato y decidido por un nuevo estilo de relación, que, en cualquier caso, no debería ser fruto de un compromiso entre extremos aparentemente opuestos, como eficiencia y valores, o deber contractual y colaboración, sino aspiración a lograr el máximo en ambos.

ANEXO 1.

**DETALLE DE RESULTADOS
DE LA ENCUESTA**

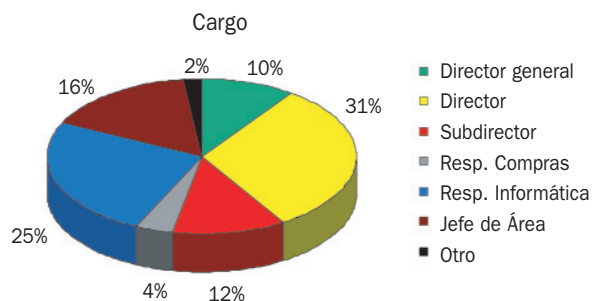


1. DATOS SOBRE EL ENTREVISTADO

- **Pregunta:** Indique el sector de actividad al que pertenece su organización.
- **Posibles respuestas:**
 - Sector público
 - Sector privado
- **Valoración cuantitativa de resultados:** El 65% de los entrevistados que han participado en las encuestas trabaja en el sector privado (principalmente en servicios financieros y/o seguros e industria y distribución), mientras que el 35% restante trabaja para la Administración pública.



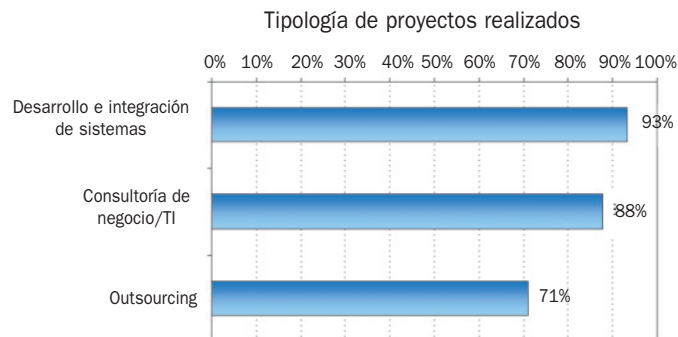
- **Pregunta:** Cargo que ocupa en la empresa.
- **Posibles respuestas:**
 - Director general / Director
 - Subdirector
 - Responsable de Compras
 - Responsable del Departamento de Informática
 - Jefe de Área
 - Otro
- **Valoración cuantitativa de resultados:** En la muestra realizada tienen un peso importante los directores (31%) y responsables de Informática (25%).



- **Pregunta:** Número de proyectos de consultoría en los que ha colaborado como cliente o proveedor.
- **Posibles respuestas:**
 - Más de 20
 - Entre 15 y 20
 - Entre 10 y 15
 - Entre 5 y 10
 - Menos de 5
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Más del 75% de las encuestas han sido contestadas por profesionales de empresas o proveedores con más de veinte proyectos de consultoría realizados.



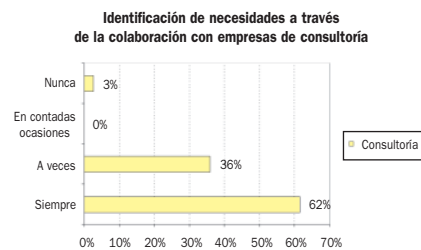
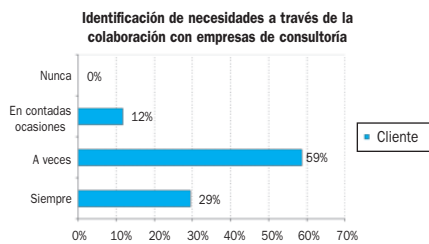
- **Pregunta:** Tipología de proyectos realizados (en los que ha colaborado como cliente o proveedor).
- **Posibles respuestas:**
 - Consultoría de negocio/TI
 - Desarrollo e integración de sistemas
 - *Outsourcing*
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Las encuestas han sido contestadas por profesionales de empresas o proveedores con mucha experiencia en proyectos de *outsourcing* (71% proyectos realizados), consultoría de negocio/TI (88% proyectos realizados) y desarrollo e integración de sistemas (93% proyectos realizados).



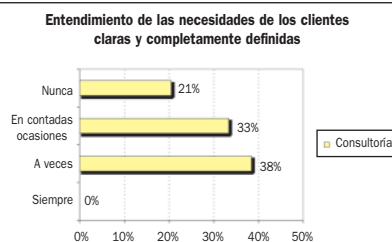
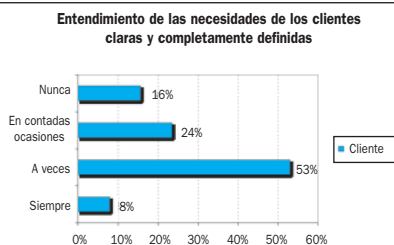
1.1. LA OPINIÓN DEL CLIENTE Y PROVEEDOR

1.1.1. Fase de preventa/identificación de necesidades

- **Pregunta 1:** ¿Considera que la colaboración de empresas de consultoría podría contribuir a la identificación de necesidades del cliente?
- **Posibles respuestas:**
 - Siempre.
 - A veces.
 - En contadas ocasiones.
 - Nunca.
 - No sabe / No contesta (NS/NC).
- **Valoración cuantitativa de resultados:** El cliente de servicios de consultoría señala con un 71% que no es siempre necesaria la colaboración de empresas de consultoría en la identificación de necesidades, mientras que el proveedor de dichos servicios considera, con un 62%, que dicha colaboración es siempre necesaria.

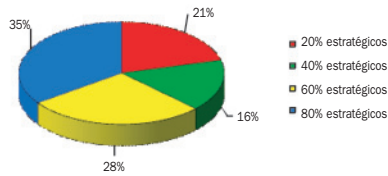


- **Pregunta 2:** ¿Cree que los clientes de servicios de consultoría suelen tener claras y completamente definidas sus necesidades?
- **Posibles respuestas:**
 - Siempre.
 - A veces.
 - En contadas ocasiones.
 - Nunca.
 - NS/NC.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Los clientes y los proveedores de servicios de consultoría no consideran que siempre exista un entendimiento claro y completamente definido de las necesidades de los clientes.

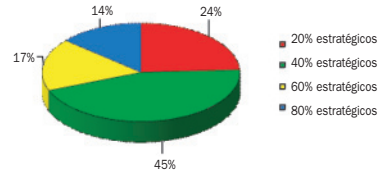


- **Pregunta 3:** Indique de manera aproximada el porcentaje de proyectos de consultoría que tienen como objetivo cumplir con planes estratégicos definidos por el cliente frente a los que responden a las necesidades coyunturales del negocio.
- **Posibles respuestas:**
 - AA% cumplimiento de planes estratégicos.
 - BB% necesidades coyunturales.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Las empresas realizan más proyectos con la finalidad de cubrir planes estratégicos, mientras que las empresas proveedoras de servicios de consultoría realizan más proyectos para cubrir necesidades coyunturales del negocio del cliente.

Porcentaje de proyectos lanzados para cubrir planes estratégicos vs. necesidades coyunturales

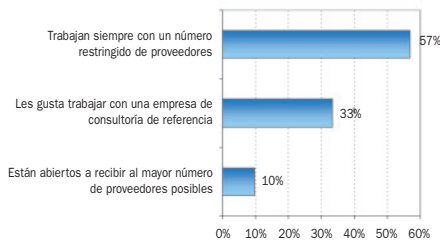


Porcentaje de proyectos lanzados para cubrir planes estratégicos vs. necesidades coyunturales

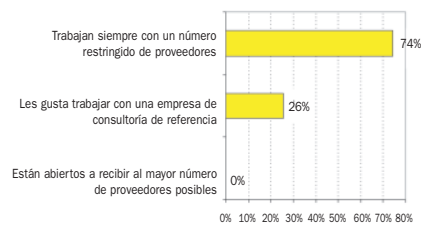


- **Pregunta 4:** ¿Cómo definiría el modo en que los clientes actúan frente a los diferentes proveedores de servicios de consultoría en esta fase de preventa?
- **Posibles respuestas:**
 - Les gusta trabajar con una empresa de consultoría de referencia.
 - Trabajan siempre con un número restringido de proveedores.
 - Están abiertos a recibir al mayor número de proveedores posibles.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** El cliente y el proveedor de consultoría prefieren trabajar siempre con un número restringido de proveedores.

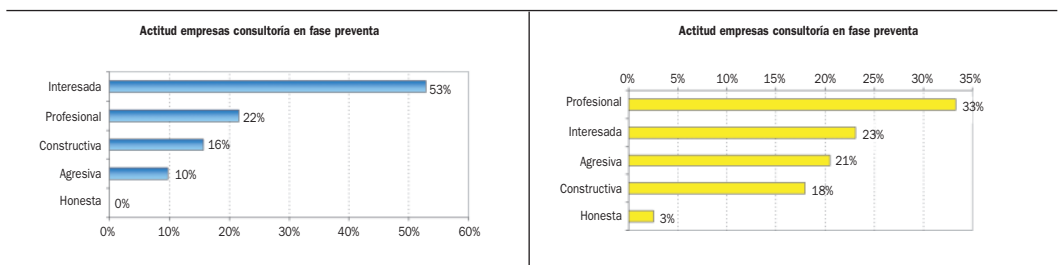
Modo de actuación de los clientes de consultoría en fase preventa



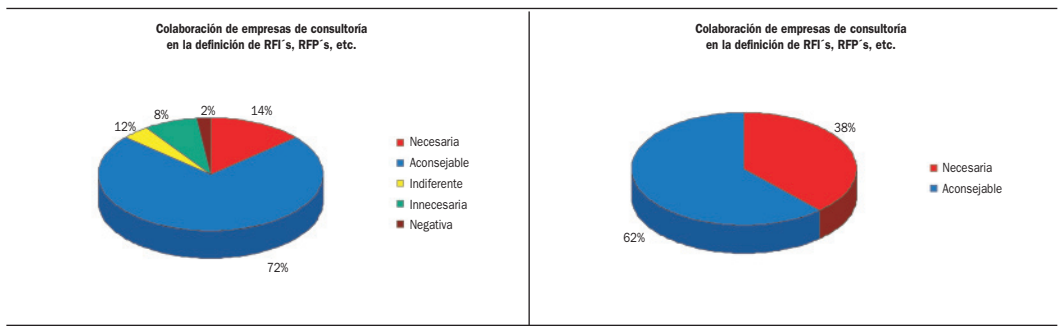
Modo de actuación de los clientes de consultoría en fase preventa



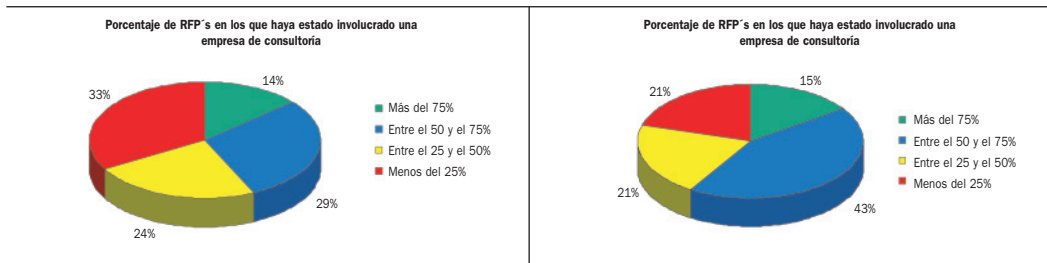
- **Pregunta 5:** ¿Cómo definiría la actitud de las empresas de consultoría en la fase de preventa?
- **Posibles respuestas:**
 - Honesta.
 - Constructiva.
 - Profesional.
 - Agresiva.
 - Interesada.
 - Otros.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** De entre todas las opciones, el cliente identifica la actitud del proveedor en la fase de preventa como interesada (53%) aunque profesional (22%), mientras que el proveedor de servicios de consultoría identifica una actitud profesional (33%) pero interesada (23%).



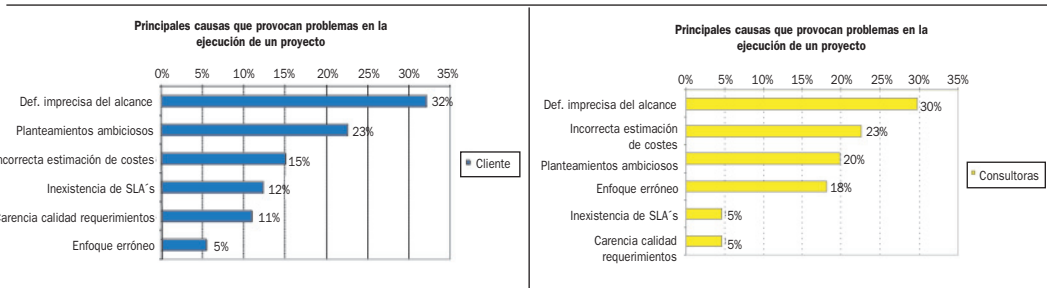
- **Pregunta 6:** ¿Cómo valora la colaboración de empresas de consultoría en la definición de especificaciones de servicio (RFI, RFP, etc.)?
- **Posibles respuestas:**
 - Necesaria.
 - Aconsejable.
 - Indiferente.
 - Innecesaria.
 - Negativa.
 - NS/NC.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** El cliente (72%) y el proveedor de consultoría (62%) consideran aconsejable la colaboración de empresas de consultoría en la definición de pliegos, RFI, RFP, etc.



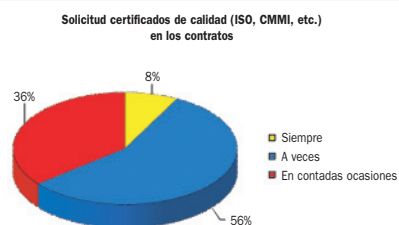
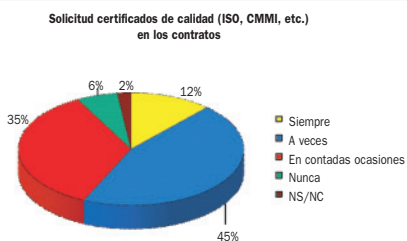
- **Pregunta 7:** Basándose en su experiencia, establezca el porcentaje de RFP (pliegos) en los que usted haya estado implicado (bien como cliente, bien como proveedor) y en cuya elaboración haya participado alguna empresa del sector de la consultoría.
- **Posibles respuestas:**
 - Más del 75%.
 - Entre el 50% y el 75%.
 - Entre el 25% y el 50%.
 - Menos del 25%.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** El porcentaje de RFP emitidas por el cliente en las que haya estado involucrada una consultora es elevado.



- **Pregunta 8:** ¿Cuáles son las principales causas que provocan problemas en la ejecución de un proyecto debido a una mala definición de las especificaciones de servicio? Seleccione las que a su juicio son las tres causas principales.
- **Posibles respuestas:**
 - Definición imprecisa del alcance de los trabajos a realizar.
 - Enfoque erróneo.
 - Inexistencia de acuerdos de nivel de servicio.
 - Planteamientos ambiciosos pero poco realistas.
 - Carencia de requisitos de calidad.
 - Incorrecta estimación de los costes del proyecto.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Tanto los clientes de consultoría como los proveedores de dichos servicios consideran que las principales causas que provocan problemas en la ejecución de un proyecto son la definición imprecisa del alcance (32% de clientes, 60% de consultoras), un planteamiento ambicioso pero poco realista (23% clientes, 20% consultoras) y una incorrecta estimación de los costes del proyecto (15% de clientes, 23% de consultoras).

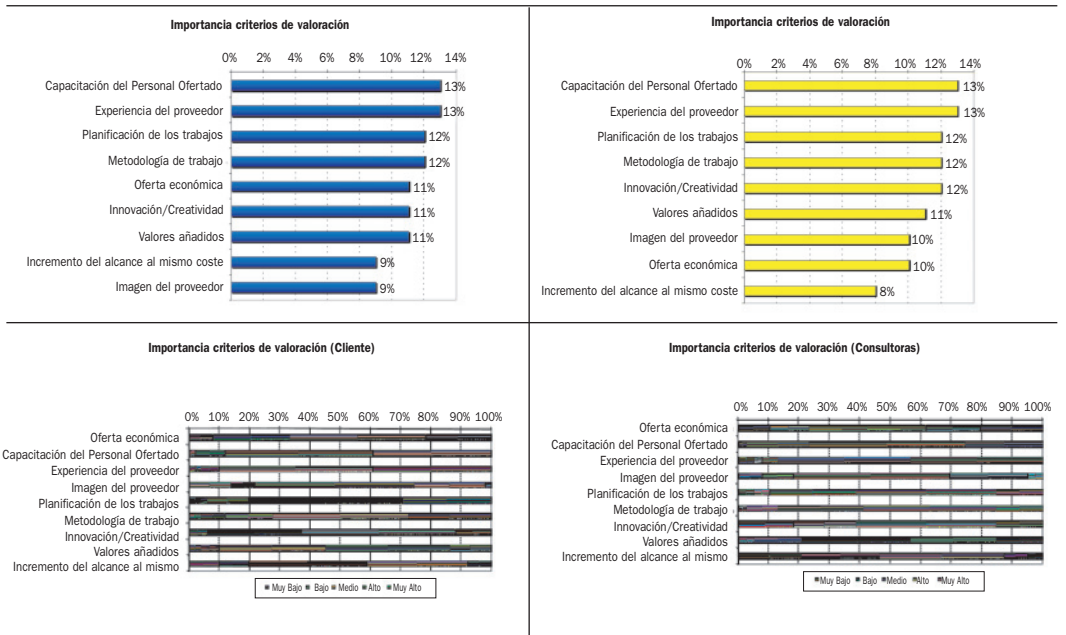


- **Pregunta 9:** En los contratos en los que usted ha participado, ¿se han solicitado certificaciones de calidad (ISO, CMMI, etc.) como un instrumento para garantizar la calidad del servicio y de igual forma para seleccionar el proveedor del mismo?
- **Posibles respuestas:**
 - Siempre.
 - A veces.
 - En contadas ocasiones.
 - Nunca.
 - NS/NC.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Ha habido solicitudes puntuales de certificaciones de calidad (a veces o en contadas ocasiones), tanto desde el punto de vista del cliente como de las empresas consultoras (80% de clientes, 92% de consultoras).

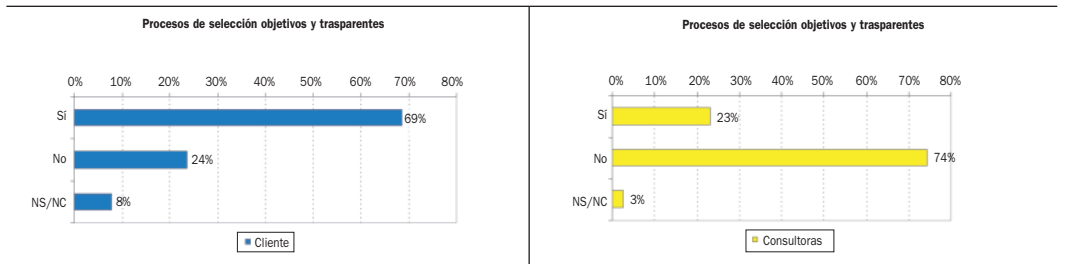


1.1.2. Fase de selección de proveedores

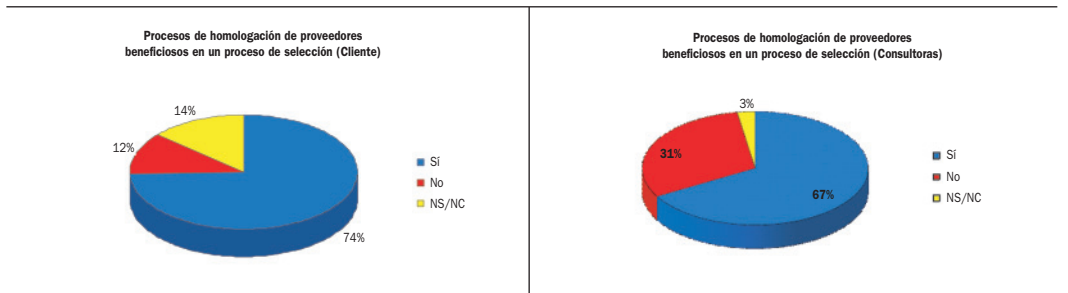
- Pregunta 10:** ¿Qué importancia concede a los siguientes criterios de valoración en el proceso de selección de proveedores? Utilice para ello una escala de 1 a 10, en la que el 1 significa “ninguna importancia” y el 10 “mucha importancia”.
- Posibles respuestas:**
 - Oferta económica.
 - Capacitación del personal ofertado.
 - Experiencia del proveedor.
 - Imagen del proveedor.
 - Planificación de los trabajos.
 - Metodología de trabajo.
 - Innovación/Creatividad.
 - Valores añadidos.
 - Incremento del alcance al mismo coste.
- Valoración cuantitativa de resultados:** Tanto desde el punto de vista del cliente como de las empresas consultoras los criterios más valorados en el proceso de selección son: capacitación del personal ofertado (13% de clientes, 13% de consultoras), experiencia del proveedor (13% de clientes, 13% de consultoras) y la planificación de los trabajos (12% de clientes, 12% de consultoras).



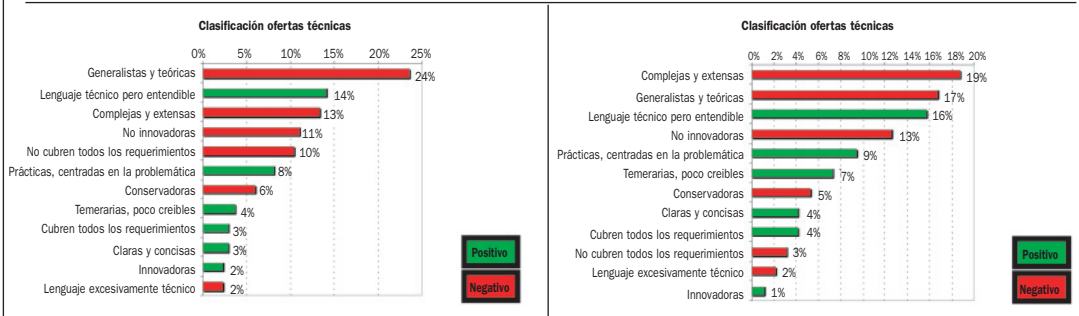
- **Pregunta 11:** ¿Considera que los procesos de selección son lo suficientemente objetivos y transparentes?
- **Posibles respuestas:**
 - Sí.
 - No.
 - NS/NC.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Mientras que los clientes de servicios de consultoría consideran que los procesos son objetivos y transparentes (89%), los proveedores de estos servicios no lo consideran así (74%).



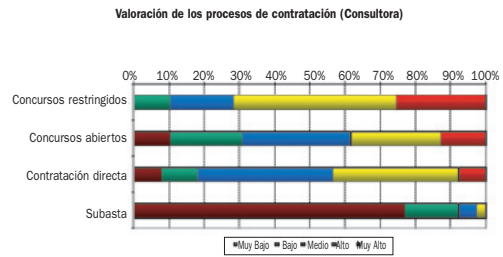
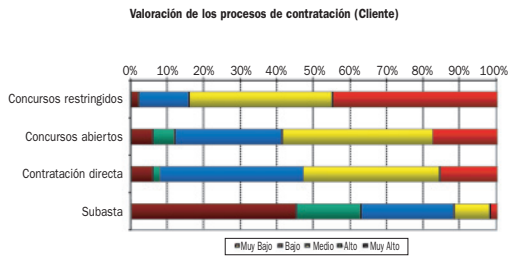
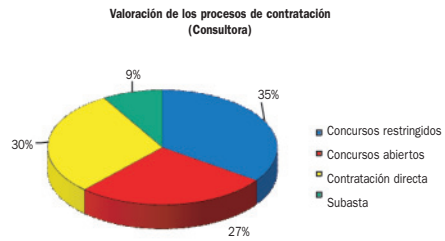
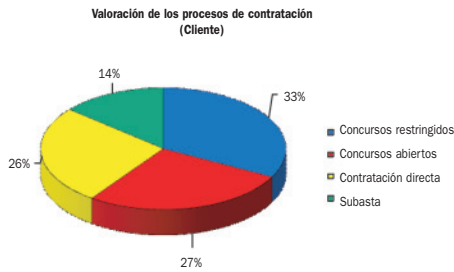
- **Pregunta 12:** ¿Cree que los procesos de homologación de proveedores son beneficiosos a la hora de facilitar el proceso de selección de los mismos?
- **Posibles respuestas:**
 - Sí.
 - No.
 - NS/NC.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Los clientes (74%) y las empresas consultoras (67%) consideran que los procesos de homologación de proveedores son beneficiosos en la fase de selección de proveedores.



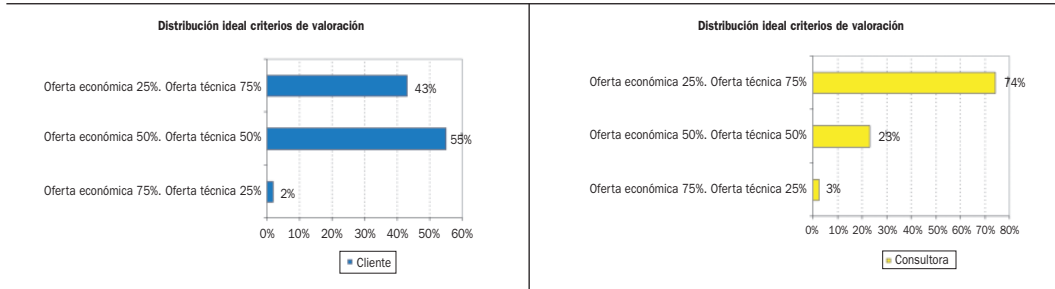
- **Pregunta 13:** ¿Cómo calificaría la media de las ofertas técnicas presentadas por las empresas de consultoría? Seleccione al menos dos opciones entre las siguientes:
- **Posibles respuestas:**
 - Generalistas y teóricas.
 - Complejas y extensas.
 - Lenguaje excesivamente técnico.
 - Conservadoras.
 - No innovadoras.
 - Cubren todos los requisitos.
 - Prácticas, centradas en la problemática.
 - Claras y concisas.
 - Lenguaje técnico pero entendible.
 - Temerarias, poco creíbles.
 - Innovadoras.
 - No cubren todos los requisitos.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** El cliente valora las ofertas técnicas como generalistas y teóricas (24%), escritas con un lenguaje técnico aunque entendible (14%), y complejas y extensas (13%), mientras que las consultoras las consideran complejas y extensas (18%), generalistas y teóricas (7%), y escritas con un lenguaje técnico aunque entendible (16%).



- **Pregunta 14:** ¿Qué valoración hace de los siguientes procesos de contratación? Utilice para ello una escala de 1 a 10, en la que el 1 significa “ninguna valoración” y el 10 “máxima valoración”.
- **Posibles respuestas:**
 - Concursos abiertos.
 - Concursos restringidos.
 - Contratación directa / Subasta.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** El proceso de contratación tipo subasta es el menos valorado por los clientes (14%) y por las consultoras (9%), mientras que el proceso de concurso restringido es el más valorado por clientes (33%) y por consultoras (35%).



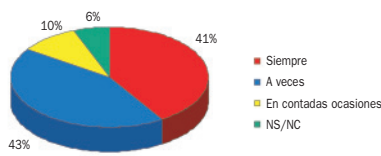
- **Pregunta 15:** ¿Cuál de las siguientes proporciones se acerca más a lo que considera debería ser la distribución ideal del peso en los criterios de valoración?
- **Posibles respuestas:**
 - Oferta económica, 75% - Oferta técnica, 25%.
 - Oferta económica, 50% - Oferta técnica, 50%.
 - Oferta económica, 25% - Oferta técnica, 75%.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Mientras que las empresas proveedoras de consultoría consideran que la distribución ideal de peso en los criterios de valoración es de “Oferta económica, 25% - Oferta técnica, 75%”, con un 74% de peso, los clientes consideran con un 55% de peso que la distribución ideal es “Oferta económica, 50% - Oferta técnica, 50%”.



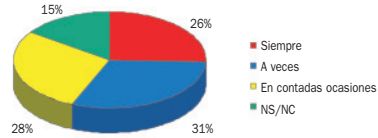
1.1.3. Fase de negociación y contratación

- **Pregunta 16:** ¿Con qué frecuencia se inician los trabajos una vez concluidas las tareas administrativas?
- **Posibles respuestas:**
 - Siempre.
 - A veces.
 - En contadas ocasiones.
 - Nunca.
 - NS/NC.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Mientras que el cliente considera que siempre (41%) o a veces (43%) se inician los trabajos una vez que concluyen las tareas administrativas, las empresas consultoras consideran que se inician los trabajos siempre (26%), a veces (31%) o en contadas ocasiones (15%).

Inicio de los trabajos una vez que se concluyen las tareas administrativas (Cliente)

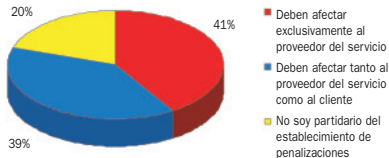


Inicio de los trabajos una vez que se concluyen las tareas administrativas (Consultora)

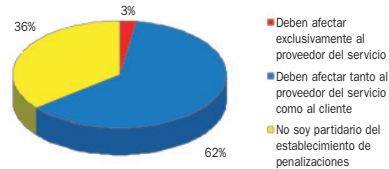


- **Pregunta 17:** En relación con el establecimiento de penalizaciones, seleccione de entre las siguientes opciones aquella con la que esté más de acuerdo.
- **Posibles respuestas:**
 - Deben afectar exclusivamente al proveedor del servicio.
 - Deben afectar tanto al proveedor del servicio como al cliente.
 - No soy partidario del establecimiento de penalizaciones.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Mientras que el cliente considera con un 41% que el establecimiento de penalizaciones debe afectar exclusivamente al proveedor del servicio, las consultoras casi no valoran esta opción (3%), sino que valoran con un 62% que las penalizaciones deberían afectar tanto al proveedor del servicio como al cliente, en tanto que el cliente valora esta opción con un escaso 39%.

Establecimiento de penalizaciones (Cliente)



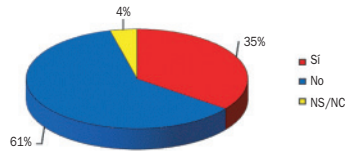
Establecimiento de penalizaciones (Consultora)



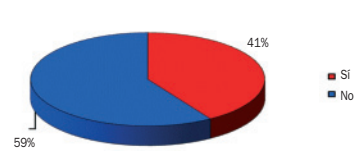
1.1.4. Fase de provisión del servicio

- **Pregunta 18:** ¿Cree que en los proyectos de consultoría se informa y documenta correctamente y en el momento adecuado sobre la evolución del proyecto?
- **Posibles respuestas:**
 - Sí.
 - No.
 - NS/NC.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Ni el cliente (61%) ni el proveedor de consultoría (59%) consideran que se informa y documenta correctamente y en el momento adecuado sobre la evolución del proyecto.

Informa y documenta correctamente y en el momento adecuado (Cliente)

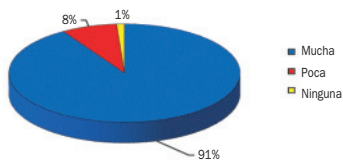


Informa y documenta correctamente y en el momento adecuado (Consultora)

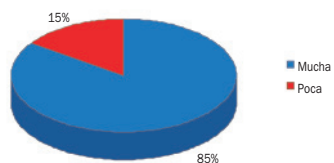


- **Pregunta 19:** ¿Qué importancia le asigna a la gestión del cambio en los proyectos de consultoría?
- **Posibles respuestas:**
 - Mucha.
 - Poca.
 - Ninguna.
 - NS/NC.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** El cliente y el proveedor de consultoría asignan mucha importancia a la gestión del cambio en los proyectos de consultoría, valorándolo con un 91% y un 85%, respectivamente.

Importancia a la gestión del cambio (Cliente)



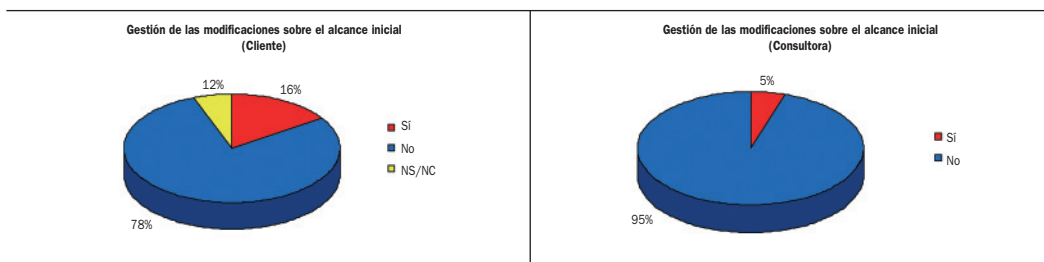
Importancia a la gestión del cambio (Consultora)



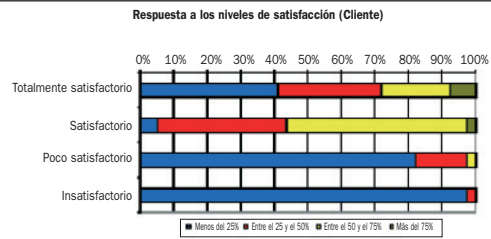
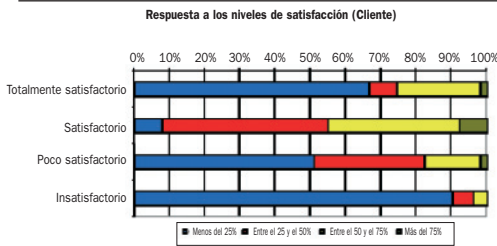
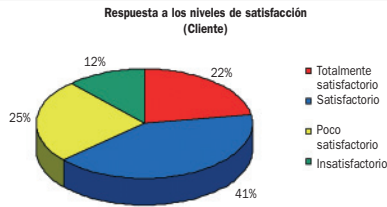
- **Pregunta 20:** ¿Qué importancia asigna a los procesos de calidad en los proyectos de consultoría?
- **Posibles respuestas:**
 - Mucha.
 - Poca.
 - Ninguna.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Tanto el cliente (81%) como el proveedor de consultoría (76%) consideran que los procesos de calidad son muy importantes en los proyectos de consultoría.



- **Pregunta 21:** ¿Cree que se gestionan de forma adecuada las modificaciones sobre el alcance inicial de los trabajos?
- **Posibles respuestas:**
 - Sí.
 - No.
 - NS/NC.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** El cliente y el proveedor de consultoría consideran que la gestión de las modificaciones sobre el alcance inicial de los trabajos se realiza de manera inadecuada (clientes: 78%, consultoras: 95%).



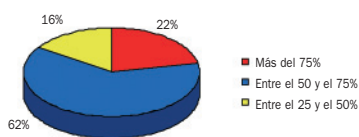
- **Pregunta 22:** Basándose en su experiencia, indique el porcentaje aproximado de proyectos en los que ha participado que responden a los siguientes niveles de satisfacción:
- **Posibles respuestas:**
 - Totalmente satisfactorio.
 - Satisfactorio.
 - Poco satisfactorio.
 - Insatisfactorio.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** La respuesta a los niveles de satisfacción de proyectos realizados es alta, tanto para el cliente (63% de proyectos de los que han quedado satisfechos o totalmente satisfechos), como para las consultoras (75% de proyectos de los que han quedado satisfechos o totalmente satisfechos). Desde el punto de vista del cliente, sólo un 12% de los proyectos realizados se consideran insatisfactorios; desde el punto de vista del proveedor de consultoría, este porcentaje se reduce a un 12%.



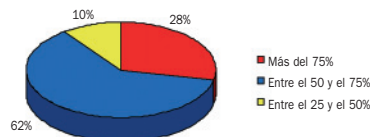
1.1.5. Fase de continuidad/fin de la relación

- **Pregunta 23:** Basándose en su experiencia, ¿podría establecer qué porcentaje aproximado de proyectos de consultoría dan lugar a la continuidad de la relación cliente-proveedor a través de prórrogas, ampliaciones, nuevos proyectos, etc.?
- **Posibles respuestas:**
 - Más del 75%.
 - Entre el 50 y el 75%.
 - Entre el 25 y el 50%.
 - Menos del 25%.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Tanto desde el punto de vista del cliente como del proveedor, el porcentaje de proyectos que dan lugar a una continuidad es alto. Así, el 22% de clientes y el 28% de consultoras han realizado más del 75% de continuidad de la relación; el 62% (cliente, consultora) han realizado entre el 50% y el 75% de continuidad de la relación.

Porcentaje de proyectos que dan lugar a una continuidad cliente-proveedor (prórrogas, ampliaciones, etc.) (Cliente)

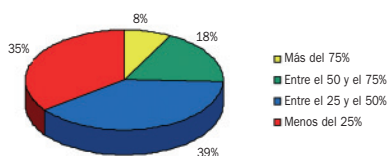


Porcentaje de proyectos que dan lugar a una continuidad cliente-proveedor (prórrogas, ampliaciones, etc.) (Consultora)

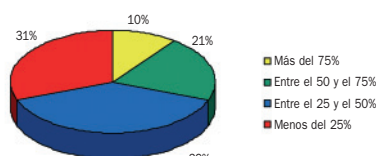


- **Pregunta 24:** En relación con la pregunta anterior, ¿qué porcentaje de ampliaciones han tenido lugar por no alcanzarse totalmente los objetivos planteados en el proyecto?
- **Posibles respuestas:**
 - Más del 75%.
 - Entre el 50 y el 75%.
 - Entre el 25 y el 50%.
 - Menos del 25%.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Un 8% de los clientes y un 10% de los proveedores entrevistados consideran que más del 75% de ampliaciones han tenido lugar por no alcanzarse los objetivos planteados en el proyecto inicial. Este porcentaje se amplía a 18% (clientes) y 21% (consultoras), y a 39% (clientes y consultoras) si pasamos a los intervalos “entre el 50 y el 75%” y “entre el 25 y el 50%” de proyectos realizados, respectivamente.

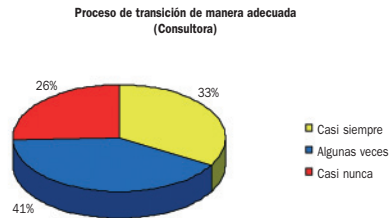
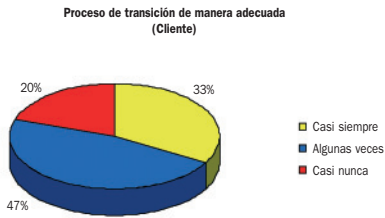
Porcentaje de ampliaciones que han tenido lugar por no alcanzarse los objetivos planteados en el proyecto inicial (Cliente)



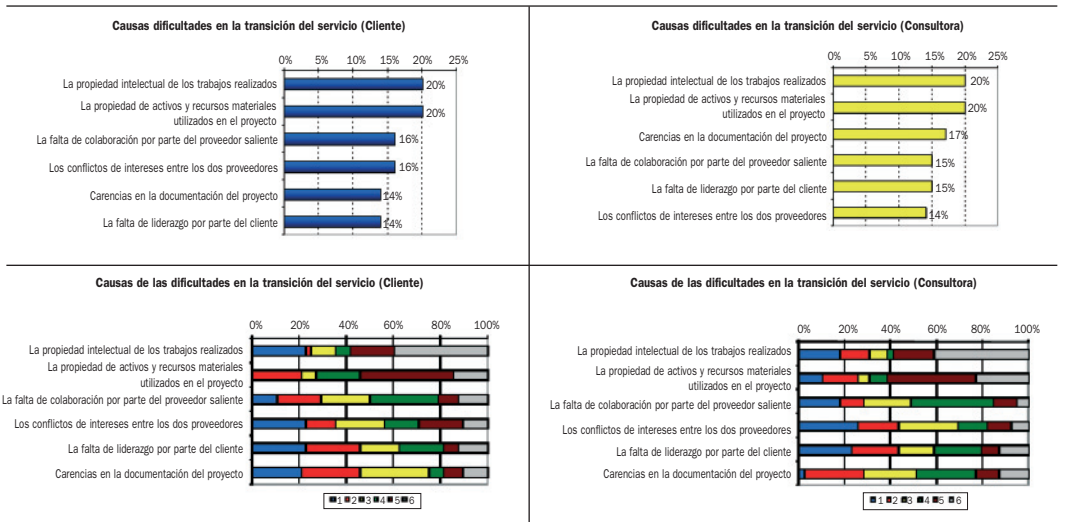
Porcentaje de ampliaciones que han tenido lugar por no alcanzarse los objetivos planteados en el proyecto inicial (Consultora)



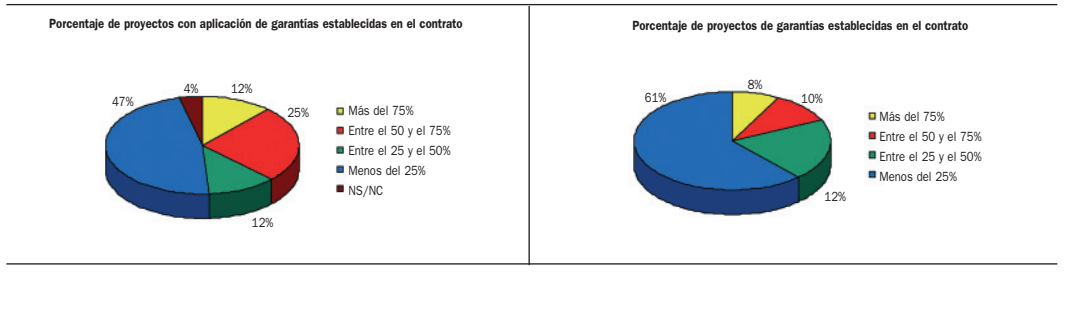
- **Pregunta 25:** ¿Cree que el proceso de transición del servicio al cliente o a otro proveedor distinto se realiza de forma adecuada (ejemplo: un sistema implantado que pasa a explotación)?
- **Posibles respuestas:**
 - Sí, siempre.
 - Casi siempre.
 - Algunas veces.
 - Casi nunca.
 - Nunca.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** El proceso de transición del servicio al cliente se realiza casi siempre (33% de clientes y consultoras), algunas veces (47% de clientes, 41% de consultoras).



- **Pregunta 26:** ¿Cuáles son las principales causas de las dificultades y/o fracasos en los procesos de transición del servicio? Ordénelas de 1 a 6, siendo 1 la fase más importante y 6 la menos importante.
- **Valoración cuantitativa de resultados:**
 - La propiedad intelectual de los trabajos realizados.
 - La propiedad de activos y recursos materiales utilizados en el proyecto.
 - La falta de colaboración por parte del proveedor saliente.
 - Los conflictos de intereses entre los dos proveedores.
 - La falta de liderazgo por parte del cliente.
 - Carencias en la documentación del proyecto.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Las principales causas de las dificultades y/o fracasos en los procesos de transición del servicio son la propiedad intelectual de los trabajos realizados (20% de clientes y consultoras), la propiedad de activos y recursos materiales utilizados en el proyecto (20% de clientes y consultoras) y la falta de colaboración por parte del proveedor saliente (16% de clientes y 15% de consultoras).

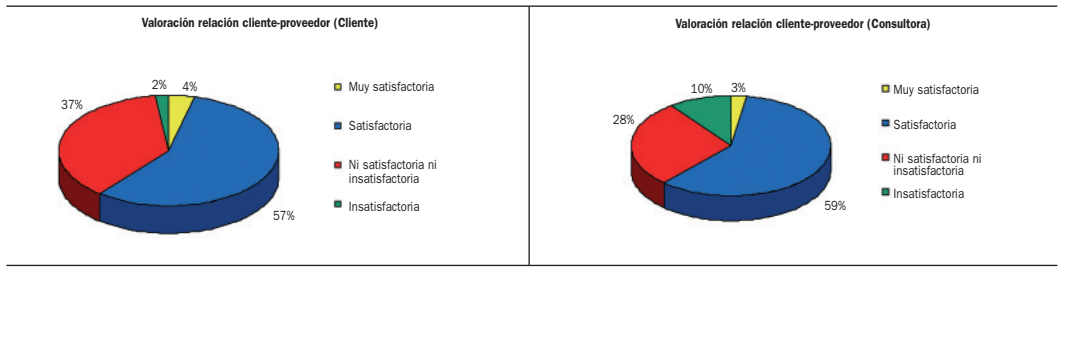


- **Pregunta 27:** ¿En qué porcentaje de proyectos en los que ha participado se han aplicado las garantías establecidas en el contrato?
- **Posibles respuestas:**
 - Más del 75%.
 - Entre el 50 y el 75%.
 - Entre el 25 y el 50%.
 - Menos del 25%.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** La aplicación de garantías establecidas en el contrato se ha llevado a cabo en menos del 25% de proyectos en los que han participado (clientes y proveedores) con un alto porcentaje: 47% de clientes y 61% de consultoras.

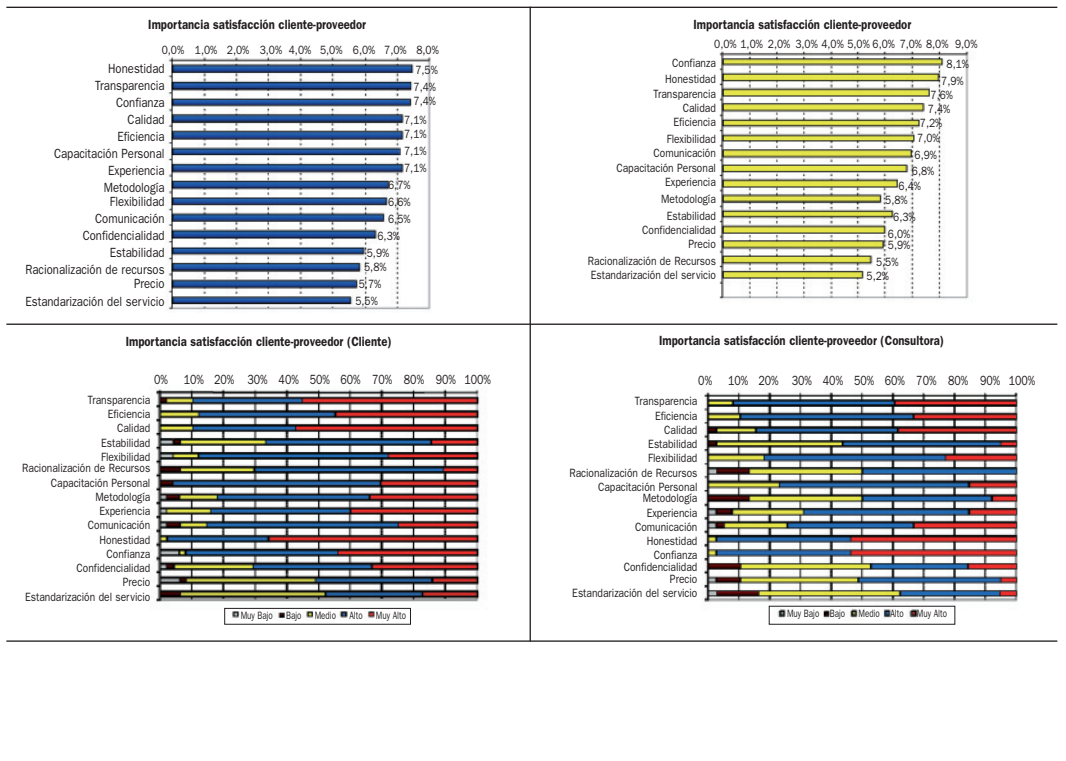


1.1.6. Aspectos generales

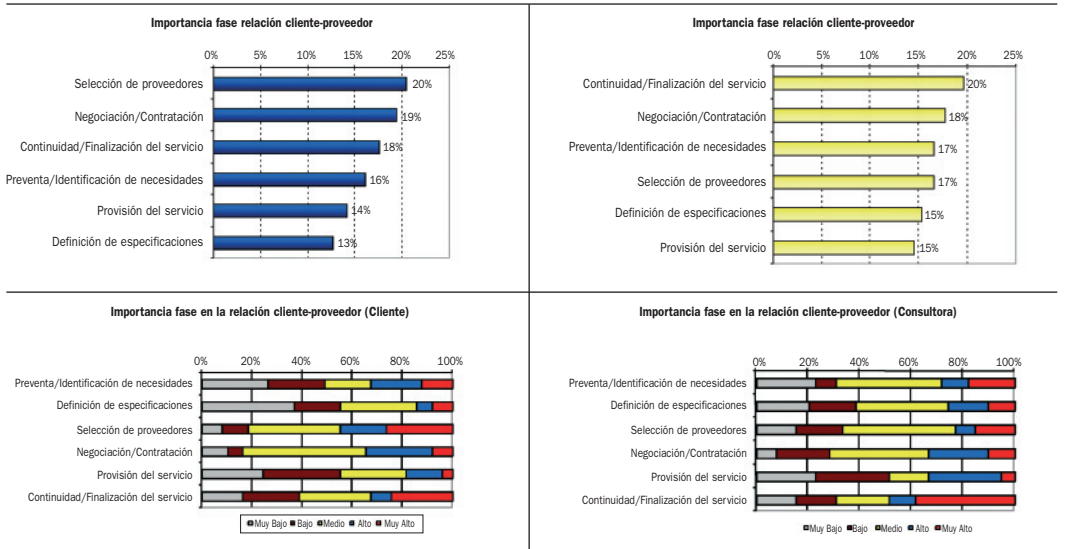
- **Pregunta 28:** En general, ¿cómo valora en la actualidad la relación cliente-proveedor en el mercado de la consultoría?
- **Posibles respuestas:**
 - Muy satisfactoria.
 - Satisfactoria.
 - Ni satisfactoria ni insatisfactoria.
 - Insatisfactoria.
 - Muy insatisfactoria.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Tanto los clientes (57%) como los proveedores de servicios de consultoría (59%) consideran la relación actual cliente-proveedor como satisfactoria.



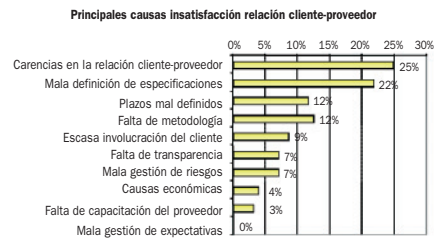
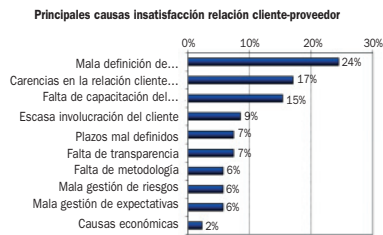
- **Pregunta 29:** ¿Qué importancia concede a los siguientes aspectos dentro de lo que sería una satisfactoria relación cliente-proveedor? Utilice para ello una escala de 1 a 10, en la que el 1 significa “ninguna importancia” y el 10 “mucha importancia”.
- **Posibles respuestas:**
 - Transparencia.
 - Eficiencia.
 - Calidad.
 - Estabilidad.
 - Flexibilidad.
 - Racionalización de recursos.
 - Capacitación personal.
 - Metodología.
 - Experiencia.
 - Comunicación.
 - Honestidad.
 - Confianza.
 - Confidencialidad.
 - Precio.
 - Estandarización del servicio.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Los principales aspectos de una satisfactoria relación cliente-proveedor que identifican los ejecutivos que han realizado la encuesta son: honestidad (7,5% de clientes; 7,9% de consultoras), transparencia (7,4% de clientes; 7,6% de consultoras) y la confianza (7,4% de clientes; 8,1% de consultoras).



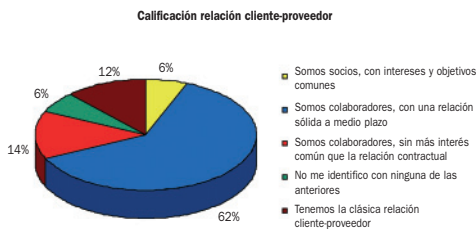
- **Pregunta 30:** A su entender, ¿cuál es la fase más importante en el ciclo de vida de la relación cliente-proveedor? Ordénelas de 1 a 6, siendo 1 la fase más importante y 6 la menos importante.
- **Posibles respuestas:**
 - Preventa/Identificación de necesidades.
 - Definición de especificaciones.
 - Selección de proveedores.
 - Negociación/Contratación.
 - Provisión del servicio.
 - Continuidad/Finalización del servicio.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Desde el punto de vista del cliente, la fase de selección de proveedores (20%) y la de negociación/contratación (19%) son las más importantes, mientras que para el proveedor de consultoría las fases más importantes son la de continuidad/finalización del servicio (20%) y la de negociación/contratación (18%).



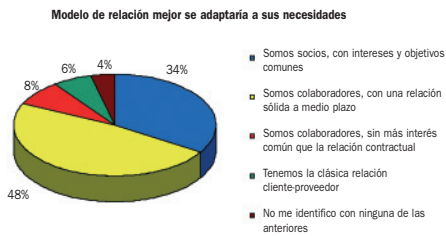
- **Pregunta 31:** ¿Cuáles son las principales causas de insatisfacción en la relación cliente-proveedor? De la lista que se presenta a continuación, seleccione las que a su juicio son las tres causas principales.
- **Posibles respuestas:**
 - Mala definición de especificaciones.
 - Carencias en la gestión de la relación cliente-proveedor.
 - Falta de capacitación del personal del proveedor.
 - Escasa implicación/participación del cliente.
 - Plazos mal definidos.
 - Falta de transparencia.
 - Falta de metodología.
 - Mala gestión de riesgos.
 - Mala gestión de expectativas.
 - Causas económicas.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Las principales causas de insatisfacción en la relación cliente-proveedor son una mala definición de especificaciones (24% de clientes, 22% de consultoras), unas carencias en la gestión de la relación cliente-proveedor (17% de clientes, 25% de consultoras), una falta de capacitación del personal del proveedor (15% de clientes, 3% de consultoras) y unos plazos mal definidos (7% de clientes, 12% de consultoras).



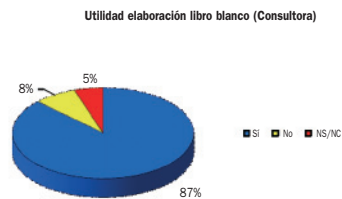
- **Pregunta 32:** ¿Cómo calificaría la relación actual con su cliente/proveedor? Seleccione la opción con la que esté más de acuerdo.
- **Valoración cuantitativa de resultados:**
 - Somos socios, con intereses y objetivos comunes.
 - Somos colaboradores, con una relación sólida a medio plazo.
 - Somos colaboradores, sin más interés común que la relación contractual.
 - Tenemos la clásica relación cliente-proveedor.
 - No me identifico con ninguna de las anteriores.
- **Resultados cuantitativos:** Tanto el 62% de los clientes como el 64% de las empresas proveedoras consideran que la relación actual con su cliente o proveedor es la de colaboradores con una relación sólida a medio plazo.



- **Pregunta 33:** En línea con la pregunta anterior, ¿cuál de los siguientes modelos de relación se adaptaría mejor a sus necesidades o intereses?
- **Posibles respuestas:**
 - Somos socios, con intereses y objetivos comunes.
 - Somos colaboradores, con una relación sólida a medio plazo.
 - Somos colaboradores, sin más interés común que la relación contractual.
 - Tenemos la clásica relación cliente-proveedor.
 - No me identifico con ninguna de las anteriores.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** El 48% de los clientes consideran que el mejor modelo de relación que se adaptaría a sus necesidades o intereses es el de colaboradores con una relación sólida a medio plazo, mientras que el 83% de los proveedores de consultoría considera que el mejor modelo de relación es el de socios con intereses y objetivos comunes.



- **Pregunta 34:** ¿Cree que la elaboración de un Libro Blanco sobre las mejores prácticas en el mercado de la consultoría puede ser útil con vistas a mejorar la relación cliente-proveedor?
- **Posibles respuestas:**
 - Sí.
 - No.
 - NS/NC.
- **Valoración cuantitativa de resultados:** Tanto las empresas clientes de servicios de consultoría como los proveedores de dichos servicios consideran con un 80% y un 87%, respectivamente, que la elaboración de un Libro Blanco sobre las mejores prácticas en el mercado de la consultoría puede ser útil con vistas a mejorar la relación cliente-proveedor.



ANEXO 2.

**FICHAS RESUMEN DEL ANÁLISIS
DE PUNTO DE MEJORA**



1. FASE DE PREVENTA E IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

Fase del ciclo de vida	Preventa e identificación de necesidades				
Punto de mejora	Gestión de la oferta y la demanda				
Descripción	Desalineación entre las necesidades reales de la demanda y la oferta planteada por los proveedores, debido a la presión de éstos para cubrir sus objetivos de venta.				
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha de proyectos innecesarios o no prioritarios. Frustración y desconfianza en el proveedor. • Pérdida de rentabilidad de los proyectos debida a una inversión excesiva en la etapa de preventa. 				
Malas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Definir las necesidades de forma ambigua o incompleta (demanda). • Generar necesidades no existentes: proponer al cliente productos o servicios que realmente no necesita o que no tienen valor para él. • Priorizar incorrectamente las necesidades del cliente. • Demandar servicios “de moda” (especialmente en TI), no soportados por la estrategia del cliente o sin análisis de viabilidad previo. 				
Prácticas propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar la oferta y demanda al cumplimiento de planes estratégicos o de sistemas. • Favorecer o impulsar el cambio de “proveedor de proyectos” a “socio tecnológico”. <ul style="list-style-type: none"> — Reducción de la oferta y demanda coyuntural, a favor de la estructural. — Realización de estudios previos de viabilidad y rentabilidad de los proyectos. • Potenciar la participación de especialistas en el proceso de identificación y definición de las necesidades del cliente. 				
Resultados esperados (perspectiva del cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del proceso de definición de necesidades. • Puesta en marcha de proyectos alineados con la estrategia corporativa. • Garantía de viabilidad y rentabilidad de los proyectos. 				
Resultados esperados (perspectiva del proveedor)	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la imagen ante el cliente. • Optimización de trabajos de desarrollo de negocio (BD). 	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">Valores</td> </tr> <tr> <td>Transparencia.</td> </tr> <tr> <td>Eficiencia</td> </tr> </table>	Valores	Transparencia.	Eficiencia
Valores					
Transparencia.					
Eficiencia					

Fase del ciclo de vida	Preventa e identificación de necesidades	
Punto de mejora	Atención a proveedores	
Descripción	Carencias en los procedimientos formales de gestión de la relación de los clientes con sus potenciales proveedores de servicios de consultoría.	
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de costes de BD de los proveedores de servicios de consultoría. • Disminución del compromiso de proveedores “insatisfechos” en la elaboración de propuestas de valor para el cliente. 	
Malas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Generar falsas expectativas. Incremento innecesario de costes en el proveedor. • Utilizar a proveedores para obtener la solución a un problema, pero contratar el servicio a su “proveedor habitual”. • Presentar diferentes interlocutores ante el proveedor. 	
Prácticas propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizar la comunicación con el proveedor. Interlocutor único siempre que sea posible. • Utilizar herramientas de gestión y atención a proveedores que doten al proceso de una mayor transparencia. • Transmitir mensajes claros sobre el posicionamiento del proveedor. • Realizar talleres o reuniones de trabajo (<i>workshops</i>) de cliente y proveedor. Ambas partes conocen respectivamente sus competencias y necesidades. • Definir planes de trabajo conjuntos para el análisis de necesidades. Establecimiento de acciones, responsables, hitos... • Cuantificar la inversión que tanto el proveedor como el cliente realizan en BD (identificación/definición de necesidades) y tenerlo en cuenta al determinar el impacto económico en el proyecto o proyectos que de ello se deriven. 	
Resultados esperados (perspectiva del cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del proceso de definición de necesidades. • Mejora del apoyo recibido por el proveedor. • Incremento del conocimiento del proveedor. • Posibilidad de instrumentar y planificar mejor la relación con proveedores. 	
Resultados esperados (perspectiva del proveedor)	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los trabajos de BD. • Reducción de costes de BD. 	
		<p style="text-align: center;">Valores</p> <p>Transparencia.</p> <p>Realización de recursos.</p>

Fase del ciclo de vida	Preventa e identificación de necesidades	
Punto de mejora	Gestión de la relación con clientes	
Descripción	Gestión inadecuada del cliente por parte del proveedor de servicios de consultoría en la etapa de preventa. Falta de focalización en el objetivo de esta fase: conocer al cliente y sus necesidades y, a partir de ahí, realizar propuestas de valor diferenciales.	
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de credibilidad ante el cliente. • Insatisfacción del cliente y del proveedor. • Reducción del “valor” del cliente para el proveedor. Menor probabilidad de conseguir recurrencia en la solicitud de ofertas y adjudicación de proyectos. 	
Malas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar propuestas de negocio “generalistas” sin valor para el cliente. • Presentar diferentes interlocutores de un mismo proveedor ante el cliente. • Utilizar perfiles no especializados en la etapa de preventa, bien en <i>portfolio</i>, bien en el conocimiento de los proyectos. • Trasladar la presión de objetivos de venta al cliente. 	
Prácticas propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un interlocutor único ante el cliente, con capacidades comerciales y conocimiento global tanto del cliente como del sector. Se acompañará de especialistas de su empresa en función de la oportunidad identificada. • Potenciar enfoque y especialización en clientes de valor. • Realizar reuniones de trabajo (<i>workshops</i>) entre el cliente y el proveedor. Ambas partes conocen respectivamente sus competencias y necesidades. • Definir planes de trabajo conjuntos para el análisis de necesidades. Establecimiento de acciones, responsables, hitos... 	
Resultados esperados (perspectiva del cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización del proceso de cualificación de necesidades. • Mejora del apoyo recibido por el proveedor. • Incremento del conocimiento del proveedor y de la oferta del mercado. • Mejora de la capacidad de planificación. 	
Resultados esperados (perspectiva del proveedor)	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los trabajos de BD. • Aumento de probabilidades de formar parte de la lista de candidatos preseleccionados (<i>short list</i>). • Reconocimiento del esfuerzo por parte del cliente. • Mejora de la imagen ante el cliente. 	
		<p style="text-align: center;">Valores</p> <p>Transparencia.</p> <p>Confianza.</p>

2. FASE DE ESPECIFICACIONES

Fase del ciclo de vida	Especificaciones	
Punto de mejora	Definición de especificaciones	
Descripción	Falta de definición o ambigüedad en las especificaciones de las RFP.	
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Fracaso del proyecto: desviaciones en el cumplimiento de objetivos, plazos y costes. • Planteamientos o enfoques inadecuados de los proyectos. • Incremento de costes para el cliente y para el proveedor. • Frustración mutua. • Dificultad en la posterior valoración de ofertas de distintos proveedores. 	
Malas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicar recursos insuficientes (en número y en perfil) a la elaboración de requisitos. • Definir especificaciones técnicas desconociendo detalles de la solución requerida. • Fijar objetivos inviables. • Establecer alcances o niveles de servicio ambiguos. • Fijar presupuestos no ajustados a las necesidades reales. 	
Prácticas propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar solicitudes de información o RFI (<i>requests for information</i>). • Facilitar la participación de proveedores en la definición de especificaciones. • Especificar el índice de contenidos en las RFP y solicitar el ajuste de las ofertas a dicho índice. • Buscar asesoría de terceros independientes especializados en elaborar RFP. • Dotar de los recursos adecuados al proceso de elaboración de las especificaciones. • Delimitar claramente el alcance del proyecto, así como los procesos para modificar el mismo una vez iniciada la provisión del servicio. • Establecer acuerdos de nivel de servicio (ANS) vinculados a métricas concretas. • Utilizar herramientas de estimación de costes y recursos según tipología de proyectos (<i>mix de herramientas + información de proveedores</i>). 	
Resultados esperados (perspectiva del cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de las soluciones propuestas a las necesidades del cliente. • Incremento de la garantía de viabilidad y éxito del proyecto. • Claridad en la comunicación con los proveedores. • Simplificación y mayor rigor del proceso de valoración de ofertas. 	
Resultados esperados (perspectiva del cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la comprensión de la problemática del cliente y, por tanto, optimización del proceso de elaboración de la oferta. • Disminución de riesgos de ejecución. • Mejora de la adaptación de las propuestas técnicas a las necesidades del cliente. 	
		<p style="text-align: center;">Valores</p> <p>Calidad.</p> <p>Eficiencia.</p>

Fase del ciclo de vida	Especificaciones
Punto de mejora	Enfoque de los servicios a prestar
<p>Descripción</p> <p>Impacto</p> <p>Malas prácticas</p> <p>Prácticas propuestas</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del cliente)</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del proveedor)</p>	<p>Desalineación entre los servicios requeridos en la RFP y la estructura organizativa (recursos/perfiles) solicitada para su desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desviación en tiempo, coste y calidad de los entregables. • Dificultad para alcanzar los objetivos planteados. • Dispersión en los ámbitos de responsabilidad. <p>• Enfocar la prestación de un servicio cerrado (por ejemplo, desarrollo de un sistema de información) organizando los recursos como un servicio de prestación de personas.</p> <p>• No delimitar claramente el alcance de los trabajos a realizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuar la especificación del servicio a su naturaleza real. • Identificar los entregables requeridos en cada una de las fases del proyecto. • Flexibilizar las especificaciones de la RFP con el fin de que se permita al proveedor optimizar la estructura organizativa asociada a la prestación del servicio. <ul style="list-style-type: none"> • Permite disponer de los recursos más adecuados a las características propias de cada servicio. • Facilita la consecución de los objetivos planteados. <ul style="list-style-type: none"> • Facilita el control y disminuye el riesgo de desviaciones en alcance, coste y tiempo. • Posibilita la especialización de la oferta.

Valores

Flexibilidad.

Racionalización de recursos.

Fase del ciclo de vida	Especificaciones
Punto de mejora	Requisitos de calidad de los proyectos
<p>Descripción</p> <p>Impacto</p> <p>Malas prácticas</p> <p>Prácticas propuestas</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del cliente)</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del proveedor)</p>	<p>En las especificaciones no se incluyen requisitos que permitan evaluar o garantizar la capacidad de una empresa para desarrollar con la calidad necesaria los trabajos detallados en su oferta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofertas con incapacidad real de prestación del servicio. • Entregables ambiguos y/o deficientes. • Desviaciones en tiempo y/o coste. <ul style="list-style-type: none"> • No solicitar requisitos de calidad o gestión de la calidad adecuados a los trabajos a desarrollar. • No disponer, por parte de las empresas ofertantes, de certificaciones de calidad adecuadas y/o suficientes. • Orientar la calidad exclusivamente a la certificación. • No contemplar, durante la definición de las especificaciones y evaluación de inversión a realizar, los costes asociados a la gestión de la calidad. <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar certificaciones de calidad expedidas por organizaciones externas y autorizadas. <p>— En función del tipo de servicio, solicitar una o más de las certificaciones ISO 9001, ISO 14000, CMMI, Métrica, ITIL, ISO 20000, ISO 17799.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluir en los requisitos de la RFP la definición, gestión y ejecución de procedimientos que garanticen la calidad en la prestación del servicio. • Crear “cultura” de calidad. • Evaluar y asumir el coste de la gestión de la calidad tanto en la elaboración de las especificaciones como en la prestación del servicio. <ul style="list-style-type: none"> • Garantía de la capacitación de los proveedores. • Aseguramiento de la calidad de los entregables y su adecuación a los requisitos, evitando desviaciones en costes y tiempo debidas a este motivo. <ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los recursos empleados tanto en la confección de la oferta como en la prestación del servicio.

Valores

Calidad.

Eficiencia.

Fase del ciclo de vida	Especificaciones
Punto de mejora	Penalizaciones
<p>Descripción</p> <p>Impacto</p> <p>Malas prácticas</p> <p>Prácticas propuestas</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del cliente)</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del proveedor)</p>	<p>Uso inadecuado de las penalizaciones como instrumento que debe servir para garantizar la satisfacción de expectativas y el cumplimiento de hitos y objetivos de un proyecto o servicio por ambas partes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento del coste de las ofertas debido al riesgo implícito. • Deterioro del instrumento de garantía de los servicios. • Derivar unilateralmente al proveedor la responsabilidad de las posibles desviaciones que se produzcan en la prestación del servicio (carencias en la definición de las especificaciones, incumplimiento de las condiciones acordadas en la configuración del servicio, etc.). • Fijar valores en los ANS no asumibles por los proveedores debido al elevado riesgo que suponen. • Delimitar responsabilidades en ambos sentidos (cliente/proveedor). • Establecer procedimientos de revisión de los valores de los ANS inicialmente solicitados en la RFP. • Establecer mecanismos de penalizaciones/bonificaciones ajustados a la prestación del servicio y consensuados por ambas partes. • Consecución de los objetivos que se persiguen al establecer un escenario de penalizaciones. • Reducción de la provisión para riesgos en fase de oferta. • Disminución de los costes reales por penalización durante el transcurso del servicio.

Valores

Transparencia.

Estabilidad.

Fase del ciclo de vida	Especificaciones
Punto de mejora	Propiedad intelectual
<p>Descripción</p> <p>Impacto</p> <p>Malas prácticas</p> <p>Prácticas propuestas</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del cliente)</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del proveedor)</p>	<p>Generalización de la inclusión en las RFP de cláusulas de propiedad intelectual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encarecimiento de las ofertas. • Deterioro de las prácticas de libre mercado. • Problemas legales debidos al incumplimiento por parte del proveedor de dicho requisito. <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar este requisito sin tener en cuenta en la estimación económica el impacto del mismo. • Especificar esta necesidad de forma amplia sin analizar dónde es estrictamente necesario. • Proteger los secretos de las organizaciones mediante este tipo de cláusulas. <ul style="list-style-type: none"> • Incluir este requisito cuando sea realmente necesario y asumiendo el posible incremento de los costes generados. • Diferenciar los acuerdos de confidencialidad de las cláusulas de propiedad intelectual. <ul style="list-style-type: none"> • Reduce el coste de soluciones generales. • Permite el uso total o parcial de soluciones y métodos ya existentes y probados. <ul style="list-style-type: none"> • Reduce costes por reaprovechamiento de soluciones. • Facilita la inversión en nuevas soluciones y/o métodos. • Permite repercutir el coste real del uso exclusivo de la propiedad intelectual.

Valores

Honestidad.

Estabilidad.

3. FASE DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Fase del ciclo de vida	Selección de proveedores
Punto de mejora	Elección de proveedores
Descripción	La elección de potenciales participantes en un proceso de selección de ofertas de servicios no siempre responde a las necesidades reales que se van a derivar de la ejecución de los trabajos, bien por su perfil o bien por la dimensión del proyecto.
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores no cualificados o sin suficiente solvencia técnica y/o económica para realizar el proyecto objeto de concurso. • Ofertas no ajustadas a las capacidades reales de los ofertantes. • Desorientación de proveedores. • Número de ofertas elevado y difícil de gestionar administrativamente.
Malas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • No disponer de criterios formales para seleccionar proveedores potenciales por tipo de proyecto. • Presentar ofertas temerarias, correctas en las formas pero sin garantías reales de ejecución.
Prácticas propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Homologación formal de los proveedores. • Utilizar criterios de solvencia técnica y empresarial a la hora de seleccionar posibles proveedores.
Resultados esperados (perspectiva del cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores “precalificados” de antemano en función de sus competencias, capacidades y solvencia. • Simplificación de la gestión de relaciones con proveedores. • Garantía de calidad en las ofertas.
Resultados esperados (perspectiva del proveedor)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de su oferta potencial. Se reducen, por tanto, los costes comerciales. • Especialización y optimización de la oferta. Incremento de la ratio de ofertas ganadas frente a presentadas.
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto;"> <p>Valores</p> <p>Eficiencia.</p> <p>Estandarización.</p> </div>

Fase del ciclo de vida	Selección de proveedores	
Punto de mejora	Elección de proveedores	
Descripción	Criterios de valoración de ofertas ambiguos y/o no ajustados a expectativas y necesidades reales de los clientes y de los proyectos.	
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades a la hora de demostrar la aportación de valor en la oferta, ya que los criterios de valoración en muchas ocasiones no dan pie a ello. • Ofertas enfocadas a ganar proyectos, pero de dudosa viabilidad de ejecución. • Heterogeneidad de las ofertas y, consecuentemente, dificultad de valoración con criterios claros, rigurosos y homogéneos. • Evaluación de ofertas difícil de justificar objetivamente. 	
Malas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • No involucrar al cliente/usuario final del proyecto en la definición de criterios de valoración. • Fijar de forma desequilibrada el peso entre las valoraciones técnica, económica y de aspectos de solvencia del proveedor. • Elaborar ofertas ajustadas a requisitos de pliego con aspectos técnicos y/o económicos de difícil o imposible cumplimiento, que implica la presentación de ofertas “para ganar”, no alineadas con las posibilidades o capacidades reales del proveedor. • No disponer de metodología y criterios comunes en el proceso de evaluación: diferentes evaluadores pueden tener distintos criterios para valorar los mismos conceptos. 	
Prácticas propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir en pliegos criterios de valoración en función de la aportación de valor de las ofertas. • Potenciar la obligatoriedad de que las ofertas se ajusten a estructura y los contenidos básicos definidos en pliegos de especificaciones. • Dotar de tal flexibilidad al desarrollo de las ofertas que permita transmitir valores diferenciales. • Establecer metodologías, métricas y criterios comunes. • Crear equipos específicos para su ejecución. 	
Resultados esperados (perspectiva del cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertas realistas y viables. Se genera confianza en los proveedores de consultoría. • Mayor eficiencia en el proceso de evaluación y valoración de ofertas. • Equilibrio entre cumplimiento de requisitos, propuesta de valor y costes. 	
Resultados esperados (perspectiva del proveedor)	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de propuestas de valor. • Posibilidad de diferenciación real por criterios técnicos, económicos o de solvencia. 	<p style="text-align: center;">Valores</p> <p>Transparencia.</p> <p>Confianza.</p>

Fase del ciclo de vida	Selección de proveedores
Punto de mejora	Gestión de las ofertas
<p>Descripción</p> <p>Impacto</p> <p>Malas prácticas</p> <p>Prácticas propuestas</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del cliente)</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del proveedor)</p>	<p>Análisis de las ofertas sin los debidos niveles y medidas formales de confidencialidad y tratamiento de la propiedad intelectual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso indebido al contenido de las ofertas con la consiguiente merma de los derechos asociados a la legítima propiedad intelectual. • Utilizar indebidamente el contenido de las ofertas para la mejora artificial de otras. • No disponer de mecanismos de protección y/o incumplimiento de derechos de propiedad intelectual (<i>copyright</i>). • Definir los derechos de propiedad intelectual y las medidas a adoptar para su protección y para garantizar la debida confidencialidad del contenido de las ofertas. • Definir procedimientos de devolución de ofertas no ganadoras. • Imagen de transparencia, profesionalidad y rigor en procesos de contratación. • Generación de confianza en los proveedores. • Sentimiento de confianza en el cliente.

Valores

Honestidad.

Confianza.

4. FASE DE NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN

Fase del ciclo de vida	Negociación y contratación
Punto de mejora	Plazos administrativos
<p>Descripción</p> <p>Impacto</p> <p>Malas prácticas</p> <p>Prácticas propuestas</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del cliente)</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del proveedor)</p>	<p>Inconsistencia entre los plazos de ejecución de los proyectos o prestación de servicios y los procesos administrativos que en general deben formalizarse previamente a la ejecución de los trabajos; p. ej., adjudicación y firma de contrato.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inicio de proyectos o prestación de servicios sin contrato o soporte legal. • Incertidumbre formal en la relación cliente-proveedor: riesgos legales, operativos y financieros para ambas partes. • Comienzo de la prestación de servicios sin adjudicación y/o contrato formalizados. • Formalización, cumplimiento y asunción de los aspectos formales administrativos como requisito esencial previo al inicio de los trabajos. • Participación y compromiso de las diferentes áreas implicadas en la consecución de procedimientos administrativos desde la fase de elaboración de los pliegos de requisitos técnicos, económicos, funcionales... • Creación de la figura del <i>quality manager</i> o auditor externo acordado y financiado por ambas partes, con atribuciones y responsabilidades en funciones de control y supervisión de aspectos administrativos contractuales. • Realización de auditorías de los procesos de contratación. • Inicio de los servicios en un marco legal de seguridad y garantías. • Capacidad para el control, supervisión y exigencia. • Marco legal de seguridad y garantías. Riesgos controlados. • Transparencia en los compromisos contraídos por las partes.

Valores

Transparencia.

Seguridad.

Fase del ciclo de vida	Negociación y contratación
Punto de mejora	Rigidez en los términos del contrato
Descripción	Las condiciones y los términos contractuales acostumbran a ser excesivamente rígidos e inflexibles.
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de gestionar cambios sobrevenidos y necesarios, muchas veces impredecibles a priori, durante la ejecución de los proyectos, que compromete el cumplimiento de expectativas y, consecuentemente, el éxito del proyecto. • Capacidad de afrontar imprevistos sujeta al voluntarismo de las partes sin soporte contractual que lo respalde.
Malas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Cláusulas establecidas unilateralmente que distorsionan la cuantificación inicial e impiden una perfecta ejecución del proyecto. • Condiciones contractuales rígidas y con frecuencia desalineadas con el espíritu de los trabajos a realizar y sus objetivos.
Prácticas propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de nuevas relaciones de trabajo, potenciando las existentes entre el cliente y el proveedor de los servicios, creando relaciones de socios (tipo <i>partnership</i>). • Involucrar al cliente en el inicio y seguimiento de todo el proyecto, facilitando la toma de decisiones consensuada y de mutuo acuerdo. • Establecer cláusulas de revisión temporal y posibles modificaciones en el contenido y el alcance los trabajos.
Resultados esperados (perspectiva del cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad y comodidad en la gestión de proyectos y proveedores. • Proyectos exitosos, satisfacción por resultados.
Resultados esperados (perspectiva del proveedor)	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensionamiento de recursos adaptados a las necesidades de cada momento del proyecto. • Incremento de rentabilidad y efectividad en la prestación del servicio.
	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <p style="text-align: center;">Valores</p> <p>Confianza.</p> <p>Calidad.</p> <p>Adecuación de recursos.</p> </div>

Fase del ciclo de vida	Negociación y contratación	
Punto de mejora	Principio de equidad	
Descripción	La no aplicación de principios de equidad a la relación cliente-proveedor manifiesta el grado de descompensación en el momento de asumir derechos y obligaciones de toda índole (legal, aportación de recursos, condiciones de garantía, aspectos financieros...) por parte del cliente y del proveedor en la relación contractual. Relación en la que uno gana y otro pierde (ganador-perdedor, o <i>win-lose</i>) o en la que todos pierden (perdedor-perdedor o <i>lose-lose</i>).	
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Desprotección del proveedor, que ve mermadas sus garantías y la seguridad en la ejecución de los servicios. • Estrategia defensiva del proveedor y/o del cliente a la hora de acometer su trabajo. • Clima de desconfianza mutua. 	
Malas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • No concreción de la propiedad intelectual de los activos desarrollados. • Indefinición de los acuerdos de nivel de servicio. • No consideración bilateral de requisitos de la Ley de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD). • Esquema de penalizaciones unilateral. • Ausencia del principio de reciprocidad como garante del compromiso de ambas partes respecto al trabajo a realizar. 	
Prácticas propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • El mediador externo: creación de la figura del interventor/mediador independiente, que vele por la aplicación de los principios de equidad en beneficio del buen fin del proyecto o servicio a prestar. • Utilización del principio de equidad y reciprocidad en los derechos y obligaciones adquiridos contractualmente y en el desarrollo de los trabajos bajo el principio de relación en la que todos salgan ganando (relación ganador-ganador). • Desarrollo de acuerdos de nivel de garantía aplicables tanto al cliente como al proveedor. • Aplicabilidad de los términos y condiciones contractuales al equipo técnico tanto del cliente como del proveedor. • Voluntad y decisión a la hora de ejecutar el acuerdo de nivel de servicio. 	
Resultados esperados (perspectiva del cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación igualitaria de la responsabilidad e implicación. • Mejora en el desarrollo de un proyecto: aseguramiento de la calidad, cumplimiento de los plazos, clima de confianza. 	
Resultados esperados (perspectiva del proveedor)	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza y seguridad en la relación cliente-proveedor. • Gestión de términos y plazos en pro de la calidad y el control de riesgos. 	
		<p style="text-align: center;">Valores</p> <p>Transparencia.</p> <p>Confianza.</p> <p>Calidad.</p>

Fase del ciclo de vida	Negociación y contratación
Punto de mejora	Separación de aspectos técnicos y económicos
Descripción	Las ofertas se configuran de acuerdo con un esquema técnico-económico equilibrado. El tratamiento por separado de aspectos técnicos y económicos desvirtúa su contenido y pone en riesgo la ejecución posterior del proyecto o servicio.
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de no alineación entre contenido técnico de la oferta y prestación real de servicios. • Riesgo de desprestigio y mala imagen de las firmas de consultoría. • Protección de proveedores frente a reducción de costes: riesgo de deterioro en la calidad y el nivel de satisfacción de los proyectos desarrollados.
Malas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivación de reducción de precios sin considerar la potencial merma en la calidad de los servicios. • Toma de decisiones por criterios económicos en detrimento de la valoración técnica de las ofertas. • Separación de los procesos de valoración técnica y económica de las ofertas.
Prácticas propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Unificación del proceso de contratación que combine calidad de servicio y precio. • Implicar en la decisión final a usuarios y expertos técnicos del cliente. • Mayor interacción cliente-proveedor en los procesos de venta, a través de la defensa de las propuestas. • Desarrollo de pruebas de concepto o prototipos funcionales. Permiten validar el correcto equilibrio y no tomar decisiones basadas únicamente en aspectos económicos. • Detalle de ofertas económicas por "unidad de servicio".
Resultados esperados (perspectiva del cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de expectativas respecto a la relación calidad-precio. • Capacidad de exigencia en el nivel de servicio contratado al precio ofertado.
Resultados esperados (perspectiva del proveedor)	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad de oferta y demanda en el sector. • Valoración de otras formas de selección: prototipos, pruebas de concepto, etc.
	<p style="text-align: center;">Valores</p> <p>Transparencia.</p> <p>Calidad.</p> <p>Responsabilidad.</p>

5. FASE DE PROVISIÓN DEL SERVICIO

Fase del ciclo de vida	Provisión del servicio
Punto de mejora	Configuración del servicio
<p>Descripción</p> <p>Impacto</p> <p>Malas prácticas</p> <p>Prácticas propuestas</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del cliente)</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del proveedor)</p>	<p>Cambio a lo largo del desarrollo del servicio en los alcances definidos en RFP y establecidos en oferta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desviaciones en tiempo, coste, calidad y alcance de los servicios respecto a condiciones ofertadas. Insatisfacción por parte del proveedor y del cliente. • Falta de alineación entre los intereses del cliente, los usuarios y el proveedor del servicio (costes, calidad, alcance y tiempo), desde la fase de definición de especificaciones. • Falta de compromiso por ambas partes con el buen fin del servicio. • Mala planificación del servicio: identificación incorrecta por ambas partes de <i>inputs</i> (documentos, personas o equipos), herramientas y técnicas a emplear y <i>outputs</i> (compromisos acordados) resultantes del proyecto. • Falta de adecuación y disponibilidad de los recursos comprometidos para alcanzar los resultados esperados del servicio o proyecto. • Falta de respuesta ante rotación no planificada de los equipos. • Indisponibilidad de las infraestructuras técnicas necesarias para el desarrollo del servicio. • Errores en la homologación de proveedores externos participantes en el proyecto. • Planificación conjunta y realista del servicio. • Compromiso de disponibilidad y adecuación de los equipos. • Selección de metodologías de base conocidas y validadas por ambas partes. • Satisfacción de los objetivos del servicio en términos de alcance, tiempo, coste y calidad deseados. • Calidad y transparencia en la ejecución de los trabajos. • Buena práctica a incorporar a la pericia (<i>expertise</i>) de la compañía.

Valores

Confianza.

Flexibilidad.

Fase del ciclo de vida	Provisión del servicio
Punto de mejora	Dinámica de la provisión
<p>Descripción</p> <p>Impacto</p> <p>Malas prácticas</p> <p>Prácticas propuestas</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del cliente)</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del proveedor)</p>	<p>Falta de compromiso e incumplimiento de las condiciones especificadas en R-FP y ofertas para el desarrollo de un servicio.</p> <ol style="list-style-type: none"> Desviaciones en tiempo, coste y calidad respecto a lo esperado por ambas partes. Diferencia entre “expectativas” y “especificaciones” (definición operacional medible y comprobable de las expectativas). Confusión y falta de alineación entre ambos conceptos durante la prestación del servicio. Desgaste de la relación cliente-proveedor. “Atmósfera de crisis”. <ul style="list-style-type: none"> El cliente recibe más por menos; el proveedor, menos por más. Carencias en los procedimientos de comunicación, control y seguimiento. Desacuerdos y cambios en especificaciones. Discordancias en revisiones presupuestarias. Ausencia de mecanismos de gestión del cambio como parte del servicio. <ul style="list-style-type: none"> Reglas estándares de revisión, aprobación y regulación. Protocolización de las aprobaciones de avance. <ul style="list-style-type: none"> Incluir en la planificación conjunta hitos frecuentes de validación del trabajo efectuado y aprobaciones de avance, con pleno significado contractual para las partes, al estilo de las “certificaciones a origen” efectuadas en los contratos de ingeniería. Establecer reglas estándares de revisión, aprobación y regulación de la comunicación, de especial interés y utilidad en el caso de las desviaciones. <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de medir, prevenir y gestionar riesgos. Capacidad para realizar un seguimiento continuo. <ul style="list-style-type: none"> Capacidad de anticipación y previsión. Mejora de la eficiencia operativa.

Valores

Flexibilidad.

Calidad.

Fase del ciclo de vida	Provisión del servicio
Punto de mejora	Calidad del servicio
<p>Descripción</p> <p>Impacto</p> <p>Malas prácticas</p> <p>Prácticas propuestas</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del cliente)</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del proveedor)</p>	<p>Servicios que no cumplen con la satisfacción integral de las expectativas generadas de la interfaz proveedor-cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empobrecimiento del servicio. Insatisfacción y desgaste de los agentes intervinientes. • Encarecimiento del servicio por el desaprovechamiento de pericia (<i>expertise</i>). <p>Malas prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subestimar la importancia de la existencia del plan de calidad y/o plan de riesgos: en la rebaja de costes son los primeros conceptos que se sacrifican. • Carencias en la dotación de recursos para funciones de “oficina de proyecto”. Problemática para una gestión eficiente del servicio al carecer entonces del órgano administrador de recursos, calidad, comunicación y costes. • Trabajar sin una metodología determinada y aceptada por ambas partes. <p>Prácticas propuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar y fijar contractualmente la metodología a emplear en la fase de definición de especificaciones. • Inclusión de las funciones y procedimientos típicos de oficina de proyecto y plan de calidad. <p>Resultados esperados (perspectiva del cliente)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantiza el cumplimiento de los objetivos. • Facilita sinergia y productividad. • Disminución costes de no calidad. <p>Resultados esperados (perspectiva del proveedor)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantiza la correcta gestión del servicio. • Logra una mejora permanente de la oferta (<i>offering</i>) de servicios. • Permite gestionar el conocimiento al servicio del cliente.

Valores

Eficiencia.

Calidad.

Fase del ciclo de vida	Provisión del servicio				
Punto de mejora	Adopción de un marco de referencia				
Descripción	Aplicación de modelos o soluciones de servicio a medida, sin patrón o modelo de referencia probado, en tipologías de proyectos donde existen buenas prácticas reconocidas para ello.				
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Costes de la no calidad. Desgaste y esfuerzo en la corrección de errores no anticipados. • Éxito de proyectos dependiente de acciones “heroicas” de individuos competentes. • Desaprovechamiento de mejores prácticas y estándares de mercado. 				
Malas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuación o aplicación errónea de las normas comúnmente aceptadas para los servicios de consultoría (ISO/IEC 15504, la norma técnica PNE-ISO/IEC 12207, ISO/IEC 20000, ISO/IEC 27000, etc.). • Desconocimiento y confusión por ambas partes (cliente y proveedor) respecto a dichos estándares y de su aportación de valor. Falta de la formación necesaria para su implementación. • Popularización y pérdida de valor de la normativa ISO 9001. • Complejidad administrativa de la normativa estándar. Asimilar “certificación” a “papeleo administrativo”. • Confusión entre “homogeneización y estandarización de las formas de trabajo” con “homologación, normalización y/o certificación” de determinadas líneas de servicio o actividad. 				
Prácticas propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización y adaptación de estándares o códigos de prácticas comúnmente aceptados. • Certificación formal conjunta entre cliente y proveedor. <ul style="list-style-type: none"> — Conveniencia de acometer procesos de certificación formal conjunta entre cliente y proveedor para proyectos concretos en los que fuera aconsejable contar con un marchamo de calidad o asegurar la posesión y el mantenimiento de determinadas características. 				
Resultados esperados (perspectiva del cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor sencillez de la relación con el proveedor. • Garantía de calidad y aportación de valor. • Facilitaría la anticipada cuantificación de esfuerzos y su medición posterior. • Facilitaría el control y seguimiento. 				
Resultados esperados (perspectiva del proveedor)	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la eficiencia de la ejecución, en costes y calidad. • Favorecería la posibilidad de integración y flexibilidad en la asignación y gestión de recursos. • Favorecería la sinergia, la transmisión del conocimiento y la anticipación. 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Valores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Eficiencia.</td> </tr> <tr> <td>Calidad.</td> </tr> </tbody> </table>	Valores	Eficiencia.	Calidad.
Valores					
Eficiencia.					
Calidad.					

6. FASE DE CONTINUIDAD/CIERRE

Fase del ciclo de vida	Continuidad y cierre	
Punto de mejora	Cierre formal del proyecto y criterios de finalización	
<p>Descripción</p> <p>Impacto</p> <p>Malas prácticas</p> <p>Prácticas propuestas</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del cliente)</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del proveedor)</p>	<p>Indefinición de las condiciones bajo las cuales la colaboración cliente-proveedor se da por finalizada en el marco de un proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demoras en los proyectos. • Sobrecoste. • Dependencia de facto mutua, en algunos casos del cliente y en otros del proveedor. <ul style="list-style-type: none"> • No definir contractualmente las condiciones de finalización y/o continuidad de los trabajos objeto de un proyecto. • Aprovechar de forma oportunista o ventajista situaciones creadas por parte del cliente/proveedor. <ul style="list-style-type: none"> • Declarar de forma explícita, rigurosa y detallada las condiciones de finalización y/o cierre de los trabajos en pliegos y contrato. • Incluir condiciones flexibles en los contratos que permitiesen gestionar administrativamente situaciones excepcionales que aconsejaran modificar el calendario y/o el alcance de la colaboración. • Realizar mediante informes una cobertura continua y periódica de control y seguimiento de los proyectos (<i>reporting</i>), aprobada formalmente por ambas partes. • Encuestas periódicas de satisfacción de clientes. <ul style="list-style-type: none"> • Escenario de colaboración claro y con mínimas indefiniciones, del que se deduciría una relación transparente y confortable. • Mejora en la identificación y anticipación de problemas. • Compromiso del proveedor y concentración de esfuerzos en la calidad del servicio. <ul style="list-style-type: none"> • Escenario de colaboración y actuación claro y con mínimas indefiniciones. • Reducción de carga de tareas de gestión ya resueltas contractualmente. • Concentración de esfuerzos en la consecución de objetivos del proyecto. 	
	<table border="1"> <tr> <td> <p>Valores</p> <p>Calidad.</p> <p>Eficiencia.</p> </td> </tr> </table>	<p>Valores</p> <p>Calidad.</p> <p>Eficiencia.</p>
<p>Valores</p> <p>Calidad.</p> <p>Eficiencia.</p>		

Fase del ciclo de vida	Continuidad y cierre
Punto de mejora	Transición del servicio
<p>Descripción</p> <p>Impacto</p> <p>Malas prácticas</p> <p>Prácticas propuestas</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del cliente)</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del proveedor)</p>	<p>Transferencia del servicio y/o del conocimiento de un proyecto, bien al cliente o bien a otro proveedor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demoras en los proyectos. • Incremento de costes. • Tensiones en la relación cliente-proveedor. <ul style="list-style-type: none"> • Costes de transición infravalorados. • No identificación en contrato de las tareas de transición, costes y responsabilidades. • Carencias en la documentación generada en el proyecto que dificulta el traspaso de conocimiento. • Falta de compromiso y/o colaboración por parte del proveedor. • Falta de liderazgo y capacidad por parte del cliente para hacerse cargo de la continuidad del proyecto o del servicio que transfiere el proveedor. <ul style="list-style-type: none"> • Incluir dentro del contrato las tareas de transición a realizar y la valoración de las mismas. • Identificación en el contrato de los entregables de los proyectos, así como de la propiedad intelectual de los mismos. • Implicación del cliente en el proyecto, con objeto de hacer más sencillo el proceso de transición. <ul style="list-style-type: none"> • Escenario de colaboración claro y con mínimas indefiniciones, del que se deduciría una relación transparente y confortable. • Mejora en la identificación y anticipación de problemas. • Compromiso del proveedor y concentración de esfuerzos en la calidad del servicio. <ul style="list-style-type: none"> • Escenario de colaboración claro y con mínimas indefiniciones. • Concentración de esfuerzos en consecución de objetivos del proyecto.

Valores

Estabilidad.

Flexibilidad.

Transparencia.

Calidad.

Eficiencia.

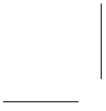
Racionalización de recursos.

Fase del ciclo de vida	Continuidad y cierre
Punto de mejora	Condiciones de garantía
<p>Descripción</p> <p>Impacto</p> <p>Malas prácticas</p> <p>Prácticas propuestas</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del cliente)</p> <p>Resultados esperados (perspectiva del proveedor)</p>	<p>Inclusión en los pliegos y/o contratos de condiciones de garantía no ajustadas a las particularidades y/o necesidades reales de cada tipología de proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad y desconfianza entre cliente y proveedor ya desde las primeras fases de la relación. • Coste financiero no siempre justificado. • Aplicar cláusulas de garantía de manera general a todo tipo de proyectos. • Utilizar indiscriminadamente las condiciones de garantía para justificar extensiones temporales y de alcance del trabajo a realizar. • Negociar y acordar las condiciones de garantía con el mercado desde la fase de elaboración de pliegos. • Personalizar cláusulas de garantía en función de tipología de proyectos, diferenciando garantías “sin coste” y garantías “con coste”. • Transparencia en la gestión del proyecto y posibilidad de anticipar problemas. • Imagen de rigor y formalidad en la gestión de proveedores. • Escenario de actuación claro y aceptado frente a posibles imprevistos.

Valores

Transparencia.
Racionalización de recursos.

GLOSARIO



ANS: acuerdo de nivel de servicio.

AO (Application Outsourcing): externalización de aplicaciones. Gestión, mantenimiento y mejora de aplicaciones, que cubren el ciclo de vida completo del software.

Basic Application Management: gestión tanto de aplicaciones a medida como de aplicaciones estándar.

BD (business development): desarrollo de negocio.

Benchmark: patrón o parámetro de referencia, comparativa. Técnica empleada para medir el rendimiento de un sistema o componente del mismo en comparación con un patrón o parámetro que sirve de referencia. Es término propio de gestión de la calidad.

Best-of-breed: sistema informático conformado por elementos diversos, cada uno de los cuales es el mejor de su clase, en contraposición con paquetes estándares completos.

Biología: estudio científico de los métodos y aplicaciones de empleo de células vivas para la obtención y mejora de productos útiles, como los alimentos y los medicamentos.

Board of Directors: Comité Ejecutivo.

Body shopping: servicio de consultoría consistente en proporcionar al cliente personal con la debida cualificación para desarrollar ciertas tareas o tipo de trabajo. También se conoce como consultoría de recursos humanos (RR.HH).

BPM (business process management): gestión de los procesos de negocio.

BPO (business process outsourcing): externalización de procesos de negocio.

Bundled outsourcing: externalización combinada.

Business case: caso de negocio. Técnica económica consistente en crear un caso práctico mediante el que evaluar o analizar el impacto económico o financiero de un posible futuro proyecto en una empresa.

Business consulting: consultoría de negocio.

Business development: desarrollo de negocio.

Business intelligence: sistemas de inteligencia de negocio para la gestión eficiente de la información.

Business-to-business: «de negocio a negocio». Hace referencia a la relación entre negocios o empresas.

Capital humano: parte del capital intelectual en la que se recogen tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprendizaje y creación de las personas y equipos de trabajo que integran la organización.

Capital intelectual: conjunto de recursos intangibles y capacidades de carácter estratégico que posee o controla una organización.

CAU: Centro de Atención a Usuarios.

CEO (chief executive officer): presidente.

CIO (chief information officer): responsable de sistemas de información, director del departamento de informática.

Client Satisfaction Management: gestión de las expectativas del cliente y medición objetiva de su nivel de satisfacción.

Cliente interno de negocio: el cliente de la empresa u organización que contrata los servicios de una firma de consultoría; es decir, el cliente del cliente de ésta.

Cluster: concentración geográfica de compañías interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sector afines e instituciones conexas, en campos particulares, que compiten, pero que también cooperan.

CMMI (Capability Maturity Model Integration): es una calificación concedida por el Software Engineering Institute of Carnegie-Mellon University, que mide la calidad y la madurez de los procesos de desarrollo de software.

COBIT (Control Objectives for Information and related Technologies): Objetivos de Control para Tecnología de Información y Tecnologías relacionadas, conjunto de normas aplicables en el ámbito de estas tecnologías.

Commodities: artículos de consumo, productos, mercancías; bienes y servicios; materias primas.

Comprehensive Application Development/Management: se refiere al servicio de desarrollo, implementación y mantenimiento de aplicaciones nuevas o ya existentes.

Conference: conferencia.

CRM (customer relationship management): gestión de relaciones con el cliente.

Customer Contact: contacto con el cliente.

Customer relationship management (CRM): gestión de relaciones con el cliente.

Data (LAN, WAN, IP): datos (a través de diversos tipos de redes).

Data center: centro de datos.

Data Management & Architecture: gestión de datos y arquitecturas.

Data warehousing: almacenamiento de datos orientados a un dominio, integrados, no volátiles y variables en el tiempo, que sirve para tomar decisiones en la organización o empresa que dispone de él.

Delivery: entrega o provisión del servicio (una de las fases de la relación cliente-proveedor).

Design, Build and Run: diseño, construcción e implantación.

Desktop Management & Mobility: gestión de sobremesa / gestión desde el puesto fijo y móvil.

EDT: estructuras de descomposición o desglose del trabajo.

e-learning: formación a través de medios electrónicos.

e-mail: correo electrónico / correo a través de medios electrónicos.

Enterprise Integration: soluciones tecnológicas para resolver la integración de información entre distintos sistemas de información.

Enterprise Solutions: soluciones de empresa / soluciones de negocio.

ERP: siglas que aluden a los sistemas de planificación de los recursos empresariales.

Estructuras de descomposición o desglose del trabajo (EDT): organización exhaustiva, jerárquica y descendente constituida por los entregables y las tareas precisas para rematar un proyecto. Es término común en gestión de proyectos. Con frecuencia se emplea el término inglés equivalente work breakdown structures (WBS).

eSupport: soporte electrónico.

Expertise: pericia, conjunto de los conocimientos y saber hacer de una empresa que representan su experiencia, práctica, capacidades y habilidades en su ámbito de actividad.

Field force enablement: capacitación de la fuerza de ventas.

Finance & Performance Management: gestión financiera y del rendimiento.

Finance and Accounting: finanzas y contabilidad.

Fortune 500: lista de las 500 sociedades anónimas estadounidenses más importantes, ordenada por beneficios brutos, recopilada y publicada anualmente por la prestigiosa revista Fortune.

Gaps: huecos o lagunas encontrados en un programa, solución o proyecto.

Global Delivery & Sourcing: se refiere tanto a la entrega a escala mundial como a la compra de productos o servicios de proveedores externos.

Hardware: en el sector tecnológico, engloba los dispositivos y terminales informáticos.

HD (Hard Disk): disco duro.

Hostcentric: sistemas de servicios orientados a dar soluciones a proyectos desarrollados en torno a grandes sistemas sobre servidores centrales.

Hosting on-site: alojamiento de datos en un servidor local.

Hosting: gestión de operaciones de centros de datos, sistemas remotos y apoyo a entornos de desarrollo.

Human Performance: Rendimiento Humano.

Human Resources: Recursos Humanos.

I+D: investigación y desarrollo.

I+D+i: investigación, desarrollo e innovación.

I+DT: investigación y desarrollo tecnológico.

IEC: International Electrotechnical Commission, nombre inglés de la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI).

Information Management: gestión de la información.

Infrastructure Solutions: soluciones para la infraestructura de negocio.

IPTV (Internet Protocol Television): sistema de distribución de señales de televisión a través de banda ancha sobre el protocolo IP (Internet Protocol).

ISO: nombre de la Organización Internacional de Normalización y que figura en los nombres de todas las normas por ella emitidas.

IT Strategy & Transformation: Estrategia y Transformación de las Tecnologías de la Información.

ITIL (Information Technology Infrastructure Library): marco de trabajo de las mejores prácticas destinadas a facilitar la entrega de servicios de tecnologías de la información (TI) de alta calidad. ITIL resume un extenso conjunto de procedimientos de gestión ideados para ayudar a las organizaciones a lograr calidad y eficiencia en las operaciones de TI.

ITO (Infrastructure Outsourcing): externalización de infraestructuras.

Killer application: aplicación que produce una ruptura. Se refiere a una aplicación informática determinante; es decir, cuya implantación determina la adopción de una determinada tecnología por parte del mercado.

Know-how: término inglés que expresa las habilidades y conocimientos de una empresa, institución de investigación, etc.

KPI (key performance indicators): indicadores clave de rendimiento y satisfacción del cliente.

Learning: aprendizaje.

Legacy systems and databases: sistemas y bases de datos heredados, aquellos que sigue empleando el usuario (normalmente una organización o empresa) y no quiere o puede reemplazar. Suele ser sinónimo de anticuados, pero no siempre.

Lose-lose: sin beneficios o con perjuicios para ambas partes. Referido a relaciones.

Mainframes: grandes ordenadores centrales con gran capacidad de procesamiento y almacenaje.

Management & strategy consulting: consultoría estratégica y de gestión.

Management consulting: consultoría de gestión.

Mentoring: tutoría/apoyo al desarrollo profesional de una persona.

Messaging & Collaboration: envío de mensajes y colaboración.

Método incremental: aquel que refleja los incrementos positivos o negativos que se presentan en relación con períodos anteriores. Se realiza posteriormente un promedio aritmético de los aumentos porcentuales y el resultado se aplica sumándolo al resultado del período actual.

Métrica: metodología de planificación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de información. Actualmente se halla disponible su versión 3, que «puede ser utilizada libremente con la única restricción de citar la fuente de su propiedad intelectual, es decir, el Ministerio de Administraciones Públicas».

Mid-Market BPO: externalización de procesos de negocio para mercados intermedios.

Mix: mezcla, paquete mixto compuesto por elementos de índole diversa.

Mobile supply chain management: gestión móvil de la cadena de suministro.

Mobile Technology Solutions: Soluciones de Tecnología Móvil.

NDA (non-disclosure agreement): acuerdo de confidencialidad.

Nearshore: externalización de servicios en lugares cercanos al negocio.

Net Neutrality: principio que atiende a la controversia mantenida entre las empresas de telecomunicaciones y los proveedores de contenidos sobre la utilización de la red Internet.

Netcentric: solución de sistemas centrada en la red.

Network Management: gestión de redes.

Non-disclosure agreement: véase NDA.

Offering: oferta de servicios; es término equivalente a portfolio.

Offshore: externalización de servicios en lugares diferentes al del negocio.

On-line trading: relaciones comerciales a través de sistemas electrónicos.

Onshore: externalización de servicios en la misma localización que el negocio.

Outputs: salidas, datos que proceden de un proceso y terminan en un dispositivo de almacenamiento; a veces dispositivos de presentación o periféricos; productos o resultados finales de un proceso.

Outsourcing Services: servicios de externalización.

Outsourcing: externalización de la gestión de una parte de un negocio.

Partnership: partenariado, asociación, entidad social, sociedad colectiva o comanditaria; designa a veces una sociedad colectiva, o civil, o una comunidad de bienes.

Players: actores, interesados, partes interesadas.

PMBOK®, véase Project Management Body of Knowledge

Portals & Content Management: gestión de portales web y contenidos.

Portfolio: cartera de productos y servicios.

Project Management Body of Knowledge (PMBOK®): recopilación de los conocimientos existentes sobre gestión de proyectos. Incluye prácticas y teorías de probada eficacia y aplicadas habitualmente, así como prácticas nuevas e innovadoras que pueden servir de ayuda a directores de proyecto para lograr su meta más importante: gestionar sus proyectos dentro de los plazos y costes establecidos.

Quality Assurance: control de calidad.

Reporting: proceso de elaboración y remisión de informes que permite cubrir la supervisión y control del desarrollo de un proyecto.

Request for information (RFI): solicitud de información.

Request for proposals (RFP): solicitud de propuestas u ofertas.

RFI: véase Request for information.

RFP: véase Request for proposals.

Risk Assessment: evaluación del riesgo.

Seis Sigma (6s): metodología de gestión de la calidad, centrada en el control de procesos. Su empleo permite reducir el número de defectos en la entrega o provisión de un producto o servicio. La letra griega sigma denota en estadística la desviación estándar; 6s corresponde a 3,4 defectos por millón.

Service-Oriented Architecture(SOA): paradigma tecnológico basado en el diseño de las soluciones mediante servicios.

Short list: listado o relación de proveedores preseleccionados entre los candidatos en un proceso de evaluación y elección de ofertas presentadas.

Silent commerce (sCommerce): comercio silencioso. Alude a las transacciones que se realizan entre dispositivos electrónicos. Se producen sin ayuda y en ocasiones incluso sin conocimiento de los propietarios de los dispositivos.

Software: aplicación informática.

Solutioncentric: oferta de servicios basada en el producto.

Sourcing and Procurement: se refiere a la compra de productos o servicios de proveedores externos.

Stakeholders: interesados, parte interesadas, interlocutores, partícipes.

Supplier Relationship Management: gestión de la relación con proveedores.

Supply Chain Management: gestión de la cadena de suministro.

Systems Integration: integración de sistemas.

T&M: véase Time & materials.

TI: tecnologías de la información.

TIC: tecnologías de la información y comunicación.

Time & materials (T&M): lit. 'tiempo y materiales', tipo de proyectos de consultoría que incluyen la provisión de recursos humanos propios que se desplazan a las instalaciones del cliente.

TQS (total quality service): calidad total del servicio.

Underdelivery: incumplimientos del proveedor en la entrega o provisión del servicio.

Utilities: recursos naturales y energía.

Watch List: lista de observación.

WBS: véase Work breakdown structures.

Web 2.0: Web social y colaborativa, de nueva generación; este término, creado por la editorial O'Reilly Media en 2004, incluye fenómenos de Internet que fomentan el intercambio y la colaboración ágiles entre los usuarios de la red; entre ellos, las redes sociales, los blogs o los wikis.

win-lose: con beneficios para una parte y perjuicios para otra. Referido a relaciones.

win-win: con beneficios para ambas partes. Referido a relaciones.

Work breakdown structures (WBS): estructuras de descomposición o desglose del trabajo (EDT).

Workshop: reunión o sesión de trabajo.





