

UN CASO PARADIGMÁTICO

Por Héctor Casinelli.

Durante la última década, la consultoría fue una de las áreas de mayor crecimiento en todo el mundo y particularmente en la Argentina. Sin embargo, pese al gran número de firmas locales que surgieron en ese período, muy pocas llegan a competir mano a mano con las más prestigiosas consultoras internacionales. Una de ellas explica cómo lo hace.



Luis Bendersky, de Paradigma: "No hacemos consultoría de nicho ni trabajamos con Pymes, salvo en casos excepcionales. Nuestra especialidad son los proyectos medianos para grandes empresas."

Como cualquier sector de la actividad económica, la consultoría también tiene grandes actores: verdaderas multinacionales del conocimiento que manejan buena parte de los proyectos de transformación de empresas en todo el mundo. Corren, desde luego, con dos sólidas ventajas: la fortaleza que les confiere su tamaño y el expertise acumulado en todas las latitudes.

¿Hasta qué punto es posible, entonces, que una firma local compita con las más grandes en proyectos de relativa importancia? Al menos en la Argentina en los últimos años, la respuesta parece ser afirmativa.

El caso de Paradigma, una consultora fundada en 1992 por tres ex gerentes de Andersen Consulting -una de las big five del mundo- es un ejemplo. Ese año, Luis Bendersky, Pablo Masseroni y Jorge Seoane decidieron abandonar las filas del gigante (que, a su vez, había iniciado su largo y aún no concluido proceso de separación de Arthur Andersen) para comenzar a andar su propio camino.

Ocho años después, los resultados parecen demostrar que tomaron la decisión adecuada. La firma ya emplea a más de 70 personas y su facturación hoy ronda los \$ 6 millones anuales, lo que equivale a una cifra cuatro veces superior a la de su primer ejercicio.

El crecimiento registró un salto cualitativo el año pasado, cuando incrementó en 35% su plantel y en 25% su facturación, a pesar de la recesión.

La firma ha adoptado una estrategia de negocio que le permite competir, a nivel local, con cualquiera de las grandes firmas internacionales en la franja de proyectos que va de US\$ 150.000 a US\$ 1 millón.

■ MEDIANOS PARA GRANDES

Luis Bendersky, socio de Paradigma, explica que uno de los objetivos más firmes de los primeros años fue evitar convertirse en una de las tantas consultoras indiferenciadas que existen en la Argentina, y no perder la visión internacional. "No hacemos consultoría de nicho ni trabajamos con Pymes, salvo en casos excepcionales. Nuestra especialidad son los proyectos medianos para grandes empresas".

La consultora presta servicios profesionales en los siguientes segmentos: desarrollo y cambio organizacional y de gestión; planeamiento y management de tecnología informática; reingeniería de procesos y lanzamiento de negocios; y desarrollo e implementación de sistemas

"Si alguien pide al especialista en determinado sector que haya trabajado en diez empresas ubicadas en distintas partes del mundo, nosotros no somos candidatos, porque no es uno de nuestros valores. No nos dedicamos fuertemente a la consultoría estratégica -que requiere fundamentalmente eso- sino más bien a la de procesos, operaciones y sistemas".

■ CARTERA DE LUJO

Los clientes por los cuales esta firma local compitió y ganó no son jugadores menores. Entre ellos se encuentran actores de la talla de los bancos Río, Galicia y Lloyd´s, Transportadora Gas del Norte, Berkley ART, la AFJP Siembra, Aguas Argentinas, Femsa, Astra y Siderar.

Para Bendersky, una firma puede tener la mejor solución internacional, pero si después no cuenta con los soportes necesarios para implementarla, entenderla, mantenerla y modificarla según la realidad local, todo se vuelve más complicado.

"Entender profundamente la idiosincrasia argentina y tener experiencia en el país tiene gran importancia, tanto para nosotros como para el cliente" afirma.

No obstante, Bendersky se preocupa por aclarar que no se trata de hacer mejor las cosas por ser locales. "Las grandes consultoras también tienen muchos recursos locales. En realidad, somos una muy buena alternativa para una franja determinada de proyectos. Por ejemplo, si vamos a hacer reingeniería integral en una empresa mediana, es muy probable que nos elijan a nosotros. Lo mismo sucede si se trata de llevar adelante con cierto *seniority* proyectos de cierta relevancia, en los que no sea tan importante el respaldo, la marca, o la experiencia internacional".

La estrategia de Paradigma no es competir por el precio. "Creo que una de nuestras ventajas es poder trabajar con una relación más directa, más cercana, que la que puede llegar a brindar una consultora grande para el tipo de proyectos en que competimos".