

EL ROL DE UN EQUIPO DE CONSULTORES DE NEGOCIO DURANTE LA CREACIÓN DE UN PORTAL DE E-COMMERCE

Por

JOSÉ LUIS ARROYO BARRIGÜETE

Ingeniero Industrial, especialidad en Organización

Consultor de Estrategia Empresarial

SUMARIO: 1. INTRODUCCIÓN.- 2. LAS CUATRO INTERACCIONES FUNDAMENTALES QUE DEBE AFRONTAR EL EQUIPO DE NEGOCIO.- 3. LA INTERACCIÓN CON EL ÁREA TÉCNICA.- 4. LA INTERACCIÓN CON OTRAS CONSULTORAS.- 5. LA INTERACCIÓN CON OTROS PLAYERS.- 6. EL CLIENTE.- 7. CONCLUSIONES: LA APORTACIÓN DE VALOR AÑADIDO AL CLIENTE.- 8. BIBLIOGRAFÍA.

1. INTRODUCCIÓN

Cuando se trabaja en la creación de Portales de e-Commerce suele ser frecuente recurrir a consultoras especializadas a fin de conseguir crear una empresa capaz de sobrevivir en el cada vez más competitivo entorno de Internet, y que además salga a la red en un plazo lo suficientemente corto, antes de que nuevos competidores surjan o los ya existentes consoliden su posición en el mundo virtual. A lo largo de este artículo analizaremos el rol de un equipo de consultores de negocio dentro de un proyecto de estas características, y cuales son las cuatro interacciones críticas que debe afrontar de cara a obtener unos resultados satisfactorios en su tarea.

Pese a que la interacción entre diferentes miembros de un proyecto es algo profusamente estudiado, los modelos de negocio que están surgiendo al amparo de la nueva economía traen como consecuencia nuevas estructuras organizativas e interacciones sensiblemente diferentes a las que suelen darse en proyectos convencionales, y ello exige un análisis de las dificultades que se plantean como consecuencia de esta nueva situación. Los proyectos en los que se trabaja con la finalidad de lanzar un Portal de Internet incorporan ciertos elementos diferenciales respecto a un proyecto convencional, principalmente una presión por parte del cliente sensiblemente superior a fin de cumplir los exiguos plazos que se suelen plantear y alcanzar los objetivos marcados, y una interacción entre el área de estrategia y tecnología mucho más fuerte. Adicionalmente la presencia de más de una empresa de consultoría es algo bastante más frecuente que en proyectos tradicionales. Los tiempos en los que cualquier empresa puntocom triunfaba han terminado, y cada vez resulta más complejo lanzar con éxito un Portal de e-Commerce, lo que redundará en unas exigencias cada vez mayores hacia los consultores especializados en este tipo de actividades, y por tanto en la necesidad de que estos sean capaces de gestionar satisfactoriamente las relaciones con el resto de implicados en el proyecto.

2. LAS CUATRO INTERACCIONES FUNDAMENTALES QUE DEBE AFRONTAR EL EQUIPO DE NEGOCIO

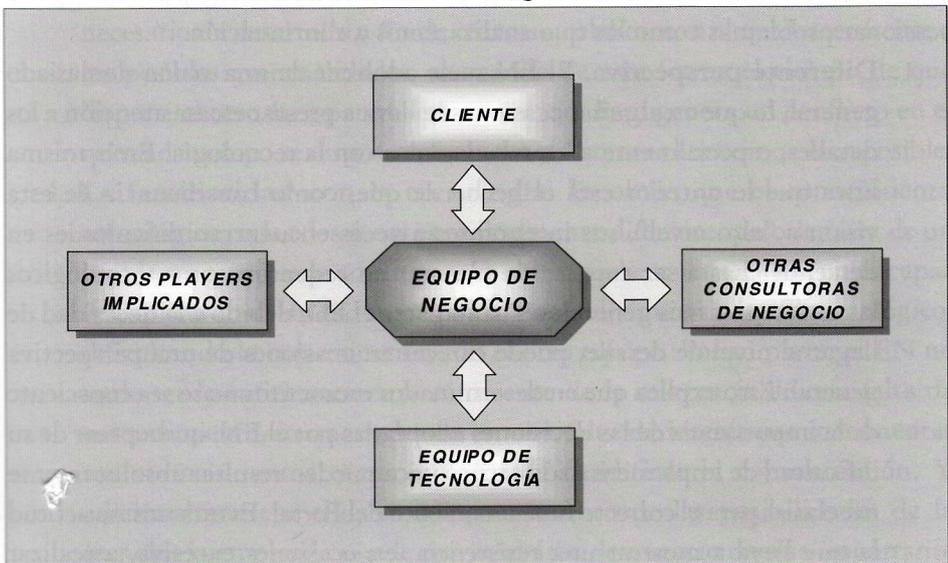
Una de las características básicas de cualquier consultora de prestigio es la de ser capaz de ofrecer a sus clientes equipos de trabajo coordinados y disciplinados, por lo que en principio, asumiendo una correcta elección por

parte del cliente, la empresa de consultoría contratada para desarrollar los aspectos de negocio del Portal pondrá a su disposición un equipo equilibrado. Es esto lo que nos impulsa a obviar el análisis de las relaciones internas de este grupo, ya que se asume que cualquier posible dificultad en su seno se solventará internamente y tendrá un impacto en el proyecto mucho menos relevante que otro tipo de interacciones.

Partiendo de esta premisa, pueden identificarse cuatro interacciones críticas que el equipo de negocio (en adelante EN) deberá afrontar:

1. *Interacción con el área técnica.* En este tipo de proyectos, la comunicación fluida con el equipo de tecnología constituye un factor crítico.
2. *Interacción con otras consultoras.* Como se analizará más adelante, no es excepcional encontrar a varias consultoras trabajando conjuntamente en el área de negocio, lo que implica mantener una relación que debe gestionarse con sumo cuidado.
3. *Interacción con otros players* implicados, bien sea personal propio de la compañía, una empresa de outsourcing, etc,
4. *Interacción con el cliente.* Vendrá fuertemente condicionada por como sean todas las demás relaciones.

FIGURA 1: LAS CUATRO INTERACCIONES FUNDAMENTALES DEL EQUIPO DE NEGOCIO



Fuente: elaboración propia

Realmente, como se verá más adelante todas estas interacciones están muy relacionadas entre sí, de tal manera que el rol que asuma el EN en cada una de ellas marcará de forma considerable su posición en el resto.

3.- LA INTERACCIÓN CON EL ÁREA TÉCNICA

Cuando se trabaja en el lanzamiento de un Portal de e-Commerce, la coordinación con el equipo de desarrollo tecnológico es fundamental, ya que este tipo de proyectos llevan asociados un elevado componente técnico, que además de ser considerablemente complejo, tiene una importancia absolutamente crítica. Esta dicotomía negocio-desarrollo tecnológico puede ocasionar problemas de interacción, dado que las dos áreas suelen estar constituidas por individuos con un perfil muy diferente. La incompreensión de las implicaciones en un área de las decisiones adoptadas en la otra puede desembocar en situaciones de conflicto absolutamente indeseables.

Mientras que el perfil del EN suele ser el de profesionales con una orientación a la estrategia, que no disponen de conocimientos tecnológicos a nivel de detalle, sino más bien una visión a alto nivel de la tecnología asociada al e-Commerce, el equipo de desarrollo (en adelante ED) estará constituido típicamente por individuos con un perfil eminentemente técnico y, en general, con unos conocimientos limitados en el área de gestión. Estas diferencias pueden llegar a ocasionar problemas como los que analizaremos a continuación.

1. **Diferente perspectiva.** El EN suele adolecer de una visión demasiado general, lo que en algunas ocasiones le lleva a prestar escasa atención a los detalles, especialmente a los relacionados con la tecnología. En la misma línea que lo anterior está el hecho de que, como consecuencia de esta visión a "alto nivel", sus integrantes a veces encuentran dificultades en descender hasta ser capaces de plasmar en requerimientos tecnológicos las estrategias más generales. Por su parte el ED, debido a la necesidad de llegar al nivel de detalle, puede carecer en ocasiones de una perspectiva general. Esto explica que en determinados momentos no se sea consciente de la importancia de las decisiones adoptadas por el EN, que a pesar de su dificultad de implementación tecnológica pueden resultar absolutamente necesarias para el correcto funcionamiento del Portal. Es esta misma actitud la que lleva a mostrar una resistencia, en ocasiones excesiva, a realizar modificaciones, con la finalidad de evitar que los cambios se conviertan

en la tónica generalizada del proyecto si el EN percibe que es algo sencillo de conseguir.

2. **Desconocimiento de la problemática asociada al otro área.** El EN no es consciente en muchas ocasiones de las dificultades tecnológicas que implica la implementación de decisiones adoptadas, lo que les lleva a mostrar una considerable resistencia a negociar y/o modificar sus decisiones incluso una vez informados de la imposibilidad o dificultad asociada a su desarrollo. Por su parte, el ED tiende a creer que el aspecto tecnológico es la parte fundamental de todo portal, lo que en muchos casos les lleva a menospreciar la importancia del área de negocio. La famosa frase “el papel siempre compila” muestra el sentimiento que en ocasiones los tecnólogos demuestran en relación a la actividad desarrollada por el EN. Adicionalmente a esto, puede ocurrir que no se tenga en consideración las implicaciones que generan en el área de negocio las soluciones tecnológicas adoptadas
3. **La problemática de los plazos.** Otro vicio que suele darse con relativa frecuencia en el EN es la tendencia a apurar al máximo los plazos necesarios para elaborar los aspectos de negocio de un determinado elemento del portal, sin ser conscientes de que una vez cerrada esta fase habrá de comenzar la implementación tecnológica, que lógicamente deberá contar con el tiempo suficiente. Por su parte, el ED suele sobreestimar el tiempo necesario de desarrollo a fin de tener un colchón con el que hacer frente a las posibles eventualidades, acortando de esta forma el tiempo de que dispone el otro área para hacer su trabajo. Esto genera un conflicto en el que cada equipo se disputa con el otro el obtener el máximo plazo posible.
4. **La familiaridad con la tecnología.** Es obvio que el conocimiento tecnológico en las dos áreas es radicalmente diferente, pero se trata de un problema que puede acentuarse si, como suele ocurrir, el ED no es capaz de explicar con claridad sus actividades a individuos sin perfil tecnológico, dificultando la comunicación con el otro equipo. Por su parte, el EN no suele ser lo suficientemente consciente de la relevancia de esta falta de entendimiento lo que redundará en una falta de interés por incrementar sus conocimientos técnicos a fin de fluidificar la comunicación. Y adicionalmente a ello, el desconocimiento de las posibilidades de la tecnología empleada puede privar al área de negocio de una importante fuente de inspiración.

5. **Los cambios de negocio.** Esta es probablemente una de las causas de conflicto más grave, ya que existe una tendencia importante por parte del EN a realizar modificaciones sobre aspectos teóricamente ya cerrados, lo que obliga al área de desarrollo a ejecutar cambios con un impacto que, dependiendo de la fase del proyecto, puede ser importante. En la medida en que no se limite este tipo de actuaciones, la relación acabará degradándose muy rápidamente.

Como hemos comprobado, existen muchas posibles causas por las que puede surgir un problema en la interacción negocio-desarrollo, y en todos ellos la solución consiste básicamente en garantizar una comunicación fluida y una comprensión mutua de la problemática asociada a cada área. Para lograrlo pueden resultar muy útiles algunas de las ideas desarrolladas en el marco de la Ingeniería Concurrente (Fleischer, M y Liker, J.K., 1997) como las que se detallan a continuación.

1. Asegurarse de que el perfil de ambos equipos es el adecuado; que el EN tenga unos conocimientos mínimos de tecnología y viceversa. De poco servirá un experto en estrategia que desconozca por completo la tecnología asociada al e-Commerce o un gurú de sistemas sin ninguna formación en el área de negocio; ambos podrán aportar soluciones a problemas puntuales de su área, pero no contribuirán a crear una comunicación fluida entre los dos equipos.
2. Presencia de miembros del área de desarrollo en el EN y miembros del área de negocio en el ED, que sirvan de interlocutores y coordinadores entre ambas áreas.
3. Fomento de una cultura de equipo único: aunque existan dos equipos, debe hacerse lo posible por difuminar los límites entre ellos. No debe haber dos áreas claramente definidas que buscan alcanzar sus objetivos individuales por separado, sino un grupo cohesionado con la meta común de lanzar un portal exitoso.

Para finalizar este análisis es necesario preguntarse quién asumir el liderazgo, el área de negocio o el de tecnología. Dado el enorme peso de la componente técnica en este tipo de proyectos es posible que exista una tendencia a que sea el ED quien lleve la iniciativa en todas las acciones, relegando al EN a un segundo plano. Esto no debería suceder, sino que es el EN quien ha de liderar el proyecto, marcando las directrices que el área de tecnología deberá seguir. No hay que olvidar que, independientemente de que se trate de un Portal de e-Commerce,

finalmente no es más que una empresa, y debe ser por tanto el área de negocio quien marque las líneas estratégicas y defina los procesos, colaborando por supuesto con el área técnica, pero asumiendo siempre el liderazgo de todas las actuaciones. Esto, que en principio puede parecer absolutamente obvio, no resulta en la práctica tan sencillo, como sabe cualquier consultor de negocio que haya tenido la ocasión de trabajar en proyectos de estas características.

4. LA INTERACCIÓN CON OTRAS CONSULTORAS

Como ya se ha comentado, cuando se plantea la posibilidad de contratar a una empresa de consultoría para desarrollar un Portal de e-Commerce, es más habitual que en otro tipo de proyectos el analizar la posibilidad de dividir el trabajo en varios bloques y asignar cada uno de ellos a una consultora diferente. Si lo que se plantea es encargar los aspectos de negocio a una de ellas y el desarrollo tecnológico a otra, la presencia de dos consultoras es una alternativa razonable e incluso interesante si cada consultora es especialista únicamente en su área y no existe rivalidad posible; existen numerosas consultoras de estrategia y más aún de tecnología que se ocupan casi exclusivamente de proyectos de negocio y desarrollo respectivamente, lo que permite beneficiarse de un alto grado de especialización sin generar tensiones y rivalidades dentro del proyecto. Pero la situación es radicalmente distinta cuando el escenario planteado supone la presencia de dos consultoras potencialmente competidoras trabajando paralelamente en un mismo área, bien sea tecnología o negocio. No estamos hablando de aquellas situaciones en las que varias consultoras plantean una propuesta conjunta, sino de los casos en los que se decide contratar a más de una consultora sin que medie acuerdo de cooperación entre ellas.

Esta situación, si bien puede darse en cualquier proyecto es más probable en aquellos relacionados con Portales de e-Commerce por varios motivos:

- ❑ Por lo exiguo de los plazos y el deseo del cliente de transmitir a las consultoras la presión necesaria para desarrollar iniciativas capaces de distinguirse del resto.
- ❑ Por la falta de experiencia en este tipo de proyectos. El e-Commerce es algo muy nuevo si se compara con proyectos de otro tipo, y la experiencia acumulada nunca podrá ser la misma que, por ejemplo, si se tratase de desarrollar un plan de negocio para una empresa de calzado. Es por ello que disponer de varios enfoques puede resultar interesante.

Por otra parte, contratar una única consultora que integre ambos servicios ofrece la interesante ventaja de una coordinación teóricamente mejor, por lo que suele ser la opción preferida si se confía en la capacidad de la consultora seleccionada.

Algunos clientes argumentan que la rivalidad entre consultoras da lugar a resultados mejores que si la presión debida a la competencia no existiera, pero estos discutibles beneficios se desvanecen por completo ante otros efectos, en muchos casos inevitables, que aparecerán en esta situación. No hay que olvidar que la interacción entre consultoras que trabajan en el mismo área es, empleando la terminología propia de la investigación operativa, un *juego de suma nula* (Taha, H.A., 1991): lo que consigue una es lo que pierde la otra, o al menos lo que deja de ganar. Y sin embargo algunos clientes deciden contratar dos o más consultoras diferentes para que trabajen conjuntamente en el mismo área del proyecto, y es por ello que iremos analizando los problemas que debe afrontar el EN cuando se encuentra en una situación de este tipo.

1. Aunque las diferentes consultoras implicadas sean conscientes de que sólo el éxito combinado de todas ellas puede lograr un lanzamiento que cumpla los objetivos marcados, es inevitable que surja la idea de que realizar un trabajo significativamente mejor que el resto de colaboradores es más que deseable de cara a la posibilidad de futuras asignaciones.
2. Aun en el caso idílico de una situación de igual a igual entre las empresas, siempre habrá una de ellas que cuente con un mayor favor del cliente, y esta, en principio tenue, ventaja puede ser capitalizada para generar una posición dominante clara.
3. En aquellas ocasiones en las que una de las consultoras dependa, por cualquier motivo, de la otra para realizar una determinada tarea se encontrará con una actitud que no será todo lo colaboradora que sería deseable, aunque manteniéndose siempre dentro de los límites mínimos exigibles a fin de evitar ser acusados de falta de cooperación.
4. Se emplearán esfuerzos considerables en evitar filtraciones de información de una consultora a otra en detrimento de la comunicación fluida entre todos los miembros del proyecto.
5. La interacción con el ED se complica considerablemente. Si una de las consultoras se ocupa también del área tecnológica estará en una posición considerablemente ventajosa. Si es otra consultora o personal propio de la web quien se encarga, se originará una pugna por ganarse su favor, y aquella

que consiga una mayor afinidad se posicionará considerablemente mejor de cara al desarrollo de su trabajo y las facilidades / dificultades que encontrará, ya que la interacción negocio - desarrollo tecnológico es un aspecto especialmente delicado en la creación de un Portal de e-Commerce, tal y como se analizó en el punto 3.

Quizá como resumen puede decirse que se empleará un esfuerzo considerable en “competir” en el sentido menos constructivo del término con el EN de la(s) otra consultora implicada.

Visto todo lo anterior es obvio que sólo una gestión sumamente cuidadosa puede solventar de forma satisfactoria la delicada situación. Hay varias reglas que conviene respetar a fin de no conducir el proyecto a una situación en la que el ambiente sea irrespirable, tanto dentro del propio EN como en la relaciones con los otros implicados.

1. Delimitar claramente las partes del proyecto que corresponden a cada consultora y respetar esos límites, sin tratar de inmiscuirse en las atribuciones ajenas y sin permitir a su vez ninguna intromisión en las propias.
2. Mantener una postura firme ante el cliente marcando siempre el límite de aquello que es exigible y lo que no lo es. No hay que dejarse presionar por el hecho de que otra consultora trabaje también en el proyecto. Aun en una situación ordinaria es habitual y totalmente lógico que el cliente exija de la consultora que ha contratado lo máximo posible, el 120%. Será labor del responsable de proyecto ajustar las expectativas a unos márgenes razonables a través de la negociación. Y como hemos visto es precisamente esto lo que lleva a ciertos clientes a plantearse la posibilidad de contratar a más de una consultora: el poder de negociación en la rebaja de expectativas del cliente es mucho menor ya que cada una de las consultoras se plantea que si no está dispuesta a plegarse a los deseos del cliente, probablemente la otra si lo esté. Esta situación, muy parecida al famoso “*dilema del prisionero*” de la Teoría de Juegos (Davis, M., 1986), deberá ser cuidadosamente gestionada por el interlocutor de cada consultora. La actitud del responsable del EN debe ser en todo momento lo suficientemente firme como para hacer saber al cliente donde acaban los límites de lo razonablemente exigible.
3. Mostrar una actitud colaboradora pero prestando especial cuidado a las filtraciones de información. La(s) otra consultora no tiene por que conocer ciertos detalles del trabajo que desarrolla el EN. Es fundamental tener claro en todo momento que es lo que se puede conocer y que es lo que no se debe transmitir.

4. Si en el proyecto intervienen otros players (una empresa externa, personal propio del cliente, una tercera consultora, etc.) habrá que analizar su rol dentro del esquema general y ver si pueden resultar útiles de cara a obtener una mejor posición.
5. Lograr un vínculo más fuerte con el ED es otra baza ganadora en la lucha por lograr una posición ventajosa, ya que facilitará enormemente el trabajo.
6. Tan importante es hacer bien el trabajo como ser capaz de “venderlo”. Esta máxima, conocida por cualquier profesional de la consultoría, adquiere en estas situaciones una relevancia aún mayor, ya que además de los típicos comités de seguimiento, que pueden ser individuales en cada parte, con total seguridad existirá un comité conjunto en el que se discutan los progresos de cada área. Y aunque cada consultora elabore por separado la documentación correspondiente a su área, alguien deberá unificar toda esta documentación y preparar aquellas partes que sean conjuntas (cuadros resumen, comparativas, etc.), es decir, ejercer las funciones de *Project Manager*. Quien realice esta tarea tendrá en sus manos una herramienta excepcionalmente poderosa, ya que podrá maquillar o destacar los aspectos que desee tanto de su parte como de la correspondiente a lo(s) otro EN.
7. Resulta fundamental que el equipo esté configurado adecuadamente, es decir, que el interlocutor con el cliente sea el adecuado en cada nivel y que los miembros del equipo tengan la suficiente entidad como para dar la réplica a los miembros de otras consultoras que desarrollen actividades de responsabilidad semejante. Si existe una diferencia importante en experiencia o formación cualquier pugna estará de antemano decidida, tanto por las skills propias de cada uno como por la imagen ante el cliente.

Pese a que la situación diste mucho de ser cómoda, como hemos analizado, es posible obtener una cierta ventaja respecto al resto de consultoras implicadas en el proyecto, y lo que es más importante, es posible evitar quedar en una posición secundaria respecto a ellas. No hay que ser tan ingenuo como para pensar que basta hacer bien el trabajo para ser reconocido por el cliente, sino que es fundamental ser capaz de mostrar adecuadamente el trabajo hecho para que sea apreciado en su justa medida, y es muy interesante que el cliente perciba este trabajo como mejor que el desarrollado por el resto de consultoras de negocio que puedan estar colaborando en el proyecto.

5. LA INTERACCIÓN CON OTROS PLAYERS

En general, al utilizar el término “*otros players*” nos referimos al resto de grupos implicados en el proyecto de una u otra manera, que no pueden incluirse dentro de las otras tres categorías especificadas.

Es bastante posible que además de todos los grupos que hemos estudiado hasta ahora, intervenga algún otro cuyo rol en el esquema general de proyecto puede resultar un factor determinante, y es por este motivo por lo que resulta fundamental analizar estas relaciones. Puede darse el caso de que se cuente con la colaboración de personal propio de la empresa que no pueda ser considerado como “cliente” según la definición que daremos más adelante, de una empresa externa contratada para realizar tareas concretas dentro del proyecto o incluso otra consultora que, por sus características, no pueda ser considerada un competidor directo aunque si un player al que será necesario tener en cuenta dentro del esquema general.

Su influencia dentro del proyecto es algo que será preciso analizar cuidadosamente, ya que puede ser un elemento crítico de cara a lograr una posición de liderazgo. El análisis debe comenzar con un estudio de las características de cada grupo, cual es su rol dentro del proyecto y su influencia en el mismo, así como las posibles estrategias que se deberá adoptar respecto a ellos. Son tres los factores clave que deberán ser analizados:

- ❑ Responsabilidades y tareas asignadas dentro del proyecto.
- ❑ Relación con los demás implicados (equipo de desarrollo, otras consultoras y cliente).
- ❑ Estructura interna del grupo. Perfiles y actitudes de los diferentes miembros, jerarquía y roles.

En base a este análisis se debe decidir cual es la postura adecuada respecto a este o estos grupos. Partiendo de la base de que siempre será mejor mantener una relación cordial, no caigamos en el error de pensar que un vínculo estrecho siempre mejorará nuestra posición; nada más lejos de la realidad. Esto será cierto cuando las características de los otros players así lo determinen, pero en ocasiones mantener una cierta distancia en la relación puede ser más que conveniente por motivos muy diversos, como por ejemplo:

- ❑ Una actitud negativa del cliente hacia ellos
- ❑ Una mala relación con el resto de implicados
- ❑ Unas capacidades pobres y deficiencia en el trabajo que realizan

- ❑ Una actitud negativa, falta de motivación, escasa profesionalidad, etc.

En cualquiera de estos casos, lo que menos interesará será que se asocie al EN con ellos. Por el contrario pueden existir muchos motivos por los que interese convertirlos en aliados:

- ❑ Por su influencia dentro del proyecto.
- ❑ Por su relación con los diferentes implicados.
- ❑ Porque realizan actividades críticas para el desarrollo del trabajo del EN.
- ❑ Porque conviene que su posición sea más próxima al EN que a otro grupo a fin de ganar fuerza dentro del proyecto.

Una vez determinada cual debe ser la actitud hacia estos grupos, sólo resta plantearse la estrategia de acercamiento / alejamiento, que lógicamente deberá ajustarse en función de los perfiles que compongan el grupo.

Independientemente de la relación con el resto de implicados, el EN siempre debe posicionarse como el líder, es decir, la imagen que se proyecte debe ser la de liderar el proyecto, tanto si se pretende mantener una postura de colaboración como si la intención es distanciarse de ellos. En cualquiera de los dos casos esto permitirá obtener importantes ventajas:

- ❑ Si lo que se busca es establecer alianzas, siempre resulta más fácil desarrollarlas cuando el potencial aliado es consciente de que el EN es claramente el líder del proyecto.
- ❑ Si las intenciones pasan por distanciarse de un determinado colectivo, el respeto que infunde la posición de liderazgo facilitará considerablemente la tarea, al tiempo que es posible utilizar esa imagen a fin de evitar cualquier posible dificultad que puedan llegar a plantear en represalia por el distanciamiento impuesto.

Dado que no será posible recurrir al poder de recompensa o coercitivo, para ejercer el liderazgo tanto con este colectivo como con cualquier otro, el EN deberá recurrir al poder de referencia (prestigio, imagen, etc.) y al poder de la experiencia (ser capaces de proyectar una imagen de poseer conocimientos especiales y muy necesarios) (French, J.R.P. y Raven, B., 1959).

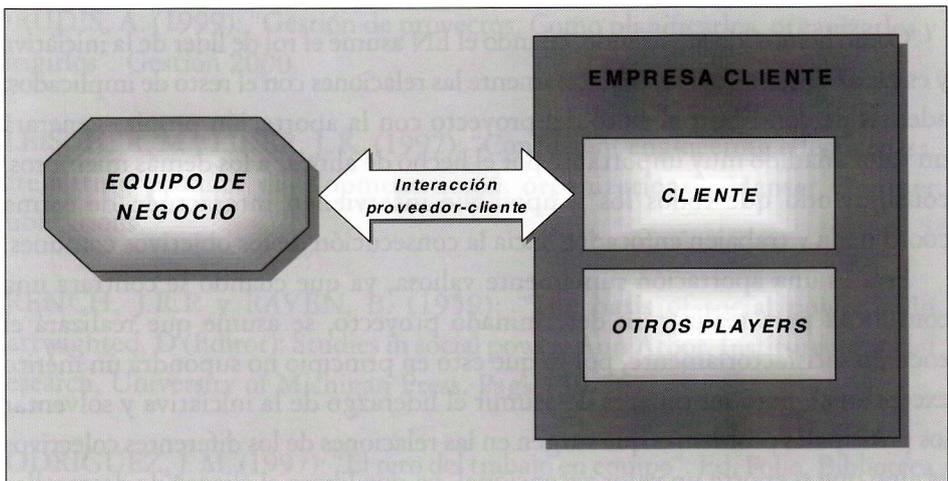
No obstante, un aspecto que es necesario cuidar especialmente son las filtraciones de información. Se da por sentado que estas no existen en el seno del EN, pero la interacción con otros players supone siempre revelar parte de la información confidencial con que se trabaja. Tanto por una indiscreción involuntaria como por una filtración intencionada de estos players, parte de esta información puede trascender a otros implicados, como por ejemplo a las

consultoras rivales que analizamos en el punto 4, lo que puede suponer una desventaja evidente. Por esto es necesario que, independientemente de la relación que se mantenga con ellos, la información que se les proporcione sea cuidadosamente seleccionada.

6. EL CLIENTE

Dado que este término puede resultar ambiguo, es preciso definir lo que entendemos por “cliente”. Consideramos cliente como aquellas personas de la organización que ha contratado al EN, a las que se debe reportar y que tienen alguna interacción con el equipo de trabajo. Se excluye por tanto de esta definición a aquellos miembros de la empresa cliente que no interactúan directamente con el equipo o cuya interacción no está basada en la relación proveedor-cliente. Como veremos a continuación esta definición resulta especialmente útil dentro del marco de estudio que nos ocupa.

FIGURA 2: SEGÚN LA DEFINICIÓN DADA, NO TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA CLIENTE SON “CLIENTES” DEL EN



Fuente: elaboración propia

Bajo este punto de vista, es evidente que las relaciones vendrán fuertemente marcadas por cual sea la posición del EN respecto al resto de implicados, y es por ello que iremos analizando cada una de estas relaciones.

En lo que respecta a la relación con el *equipo de desarrollo tecnológico*, tal y como analizamos en el apartado correspondiente, la mayor dificultad que aparecía era la de ser capaces de *coordinar* correctamente sus actividades con las del área de negocio. Es por ello que, si el EN es capaz de solventar satisfactoriamente los problemas de coordinación aplicando algunas de las ideas propuestas, estarán solucionadas la mayor parte de las dificultades que suelen surgir con el área técnica.

Una vez posicionados como líderes del proyecto, la mejor aportación que el EN puede hacer respecto al resto de consultoras competidoras que colaboran en el proyecto es ser capaces de *integrar* su trabajo dentro del proyecto de forma eficaz, evitando que la rivalidad vaya en detrimento de los intereses del cliente.

Respecto al resto de players implicados, se puede afirmar que la mejor aportación que puede hacerse es el *optimizar* su contribución, enfocando correctamente sus actividades y garantizando la coordinación con el resto de implicados.

7. CONCLUSIONES: LA APORTACIÓN DE VALOR AÑADIDO AL CLIENTE

Como hemos ido analizando, cuando el EN asume el rol de líder de la iniciativa y es capaz de gestionar satisfactoriamente las relaciones con el resto de implicados, además de contribuir al éxito del proyecto con la aportación propia, generará un valor añadido muy importante por el hecho de alinear a los demás miembros, consiguiendo que todos los grupos que intervienen interactúen de forma coordinada y trabajen enfocados hacia la consecución de los objetivos comunes.

Esta es una aportación sumamente valiosa, ya que cuando se contrata una consultora para realizar un determinado proyecto, se asume que realizará el encargo satisfactoriamente, por lo que esto en principio no supondrá un mérito excepcional, pero ser capaces de asumir el liderazgo de la iniciativa y solventar los principales problemas que surgen en las relaciones de los diferentes colectivos es algo que sí aporta un valor excepcional, ya que libera al cliente de desarrollar este trabajo, mostrándole la capacidad y compromiso del EN.

FIGURA 3. APORTACIÓN DE VALOR AÑADIDO AL CLIENTE ALINEANDO A TODOS LOS IMPLICADOS EN EL PROYECTO



Fuente: Elaboración propia

8. BIBLIOGRAFÍA

DAVIS, M. (1986): "Introducción a la teoría de juegos". Alianza Universidad.

DRUDIS, A. (1999): "Gestión de proyectos. Como planificarlos, organizarlos y dirigirlos". Gestión 2000.

FLEISCHER, M y LIKER, J. K. (1997): "Concurrent engineering effectiveness. Integrating product development across organizations". Hanser Gardner Publications.

FRENCH, J.R.P y RAVEN, B. (1959): "The basis of social power". En Cartwright, D (Editor): Studies in social power, Ann Arbor, Institute for social Research, University of Michigan Press. Pags 150-167.

RODRIGUEZ, J. M. (1997): "El reto del trabajo en equipo". Ed. Folio. Biblioteca IESE de gestión de empresas.

TAHA, H. A. (1991): "Investigación de operaciones". Alfaomega Grupo Editor S.A.