

Nuevas tendencias en consultoras de Relaciones Públicas. La “nueva” gestión empresarial en el bicentenario

Damián Di Pasqua

En un mundo complejo, dinámico y multicultural como el actual es imprescindible conocer y comprender que en estos primeros años del siglo XXI se da la creciente demanda de profesionales con capacidades para interactuar y desempeñarse globalmente ante la problemática de alcanzar ese estándar y estar preparados para enfrentar el futuro.

El constante crecimiento durante los últimos años, principalmente en los años que van desde el 2004, han generado un profundo proceso de especialización y percepción profesional.

De esta forma, sin perder de vista la integración global de las distintas áreas que componen el quehacer empresarial, se ha dinamizado la demanda de las empresas en relación a las consultoras, generando la necesidad de formar profesionales actualizados, capaces de valorar no sólo los bienes, los recursos económicos y los capitales de la empresa, sino también bienes culturales y naturales que constituyen el patrimonio de un país.

Hoy en día, y principalmente después de la crisis de 2001 y de la crisis mundial de 2008, en las empresas se produjo un cambio radical. La velocidad y los tiempos han adquirido un significado distinto. Las expectativas de los clientes actuales y potenciales se han acelerado, la realidad y requerimientos por parte de las empresas a las consultoras son, no sólo variadas sino también puntuales y destacadas.

En mi experiencia personal y profesional como ex titular de la Consultora Siglo XXI y como actual asociado a la Consultora PuntoKardinal siempre he entendido que los cambios y tendencias van marcando al mercado. Formamos parte de una sociedad que está en constante evolución. La nueva economía mundial genera rápidos cambios en el mercado y en los negocios. Las empresas adaptan sus productos y servicios, y crean nuevos roles. Los avances aumentan la complejidad, la tecnología cambia la forma de trabajar, pensar y aprender.

Por eso en la nueva gestión de las consultoras es necesario brindar conocimientos y habilidades cada vez con mayor velocidad y eficiencia.

Despertar el potencial de la consultoría

Disponer de los recursos necesarios para poner la consultoría en marcha sobre los pilares y su valor para emprender nuevos caminos. Desarrollar un management de criterio sistemático y visión holística, que dé lugar al arte de integrar el factor humano, la tarea y el proceso en complementariedad, alineado con los objetivos del negocio. El trabajo en equipo; el cumplimiento de los objetivos propuestos y la alineación de todas las áreas con los resultados del negocio, puede ser no sólo un deseo sino una forma de estructurar y conducir la consultora.

Desde ya cada negocio tiene su propia ventaja competitiva, sin embargo muchas veces hay que potencializar nuestras ventajas.

En mi experiencia como asesor, destaco que no hay una llave para generar un clima permanente de compromiso y colaboración exacta en el cien por ciento, pero lo importante es que el negocio continúe a través de un enfoque diferente, iniciando un camino para alcanzar pleno dominio de la consultora y también, porque no, disfrutar de nuestra actividad y profesión.

Las grandes empresas buscan alto desempeño, tienen mucho cuidado con sus inversiones en asesoramiento y soporte de consultoría. Ya no es cuánto se invierte lo que ayuda a triunfar en el mercado, sino dónde y cómo se invierte. La inversión indiscriminada puede significar pérdida de esfuerzo y dinero.

El primer desafío estratégico no es tanto la construcción o planificación de escenarios futuros, sino la definición de la maniobra estratégica para responder cada vez más a escenarios competitivos que hoy ya se perfilan con bastante claridad. El desafío de los próximos años es configurar acciones con la suficiente visión y sensibilidad estratégica como para entender y responder a la extrema paradoja de mercados complejos.

Hoy las consultoras tienen que timonear un gran barco que, además de sus propias limitaciones, tendrá que lidiar con las mareas que vienen de afuera. La idea es generar la necesidad de mejorar la capacidad de competir y adecuar los recursos a las nuevas exigencias.

Ser conscientes de las necesidades de información, más allá de los avatares del mercado, imaginar y planificar escenarios futuros considerando múltiples variables y sus respectivas interacciones, implica asumir una posición. En nuestro país, la planificación de escenarios enfrenta un riesgo adicional derivado de la realidad local que oscila permanentemente y se mueve con saltos bruscos, reflexionando siempre los conceptos que subyacen y estructuran el consumo previsible y su impacto en la estrategia empresarial.

Durante los próximos años irán surgiendo otras formas de compromiso, toda estrategia comercial debe responder a mejorar la rentabilidad a largo plazo y atender el interés del público. Existe la aparición de nuevos compromisos que han de examinar conductas específicas y su efecto en la filosofía de negocios, por supuesto, la ideología de negocios y sus doctrinas, que deberán cambiar en apreciable medida creando valor para el cliente y buscar mayor compromiso con la sociedad.

Cambios; nuevo siglo vs. nuevo mercado

Sin duda estamos viviendo cambios en rasgos generales, debemos entender que hay acciones de la consultoría a prueba de crisis, pues las empresas siguen consumiendo asesoramiento y soporte, tanto en las buenas como en las malas. Como decía Winston Churchill (ex Primer Ministro Británico)...“en la victoria, lo mereces; en la derrota lo necesitas”.

Ya no hay duda, en los primeros años del nuevo el panorama se modificó sustancialmente. En el rubro de las consultoras siempre se habló de innovar, pero para innovar primero hay que pensar cómo se relaciona la empresa con el exterior y cómo se organiza.

Construir un marco conceptual donde el asesoramiento se transforme en un proceso de creación de valor, conceptos fundamentales en una secuencia lógica y de inte-

rés netamente comercial, facilitando la formulación de estrategias exitosas.

La inserción en los mercados exige un nivel de competitividad elevado, y, si bien las empresas tienen una competencia vía precios, no constituye una ventaja suficiente como condición para una inserción externa sostenida en el tiempo.

Reconociendo esta problemática, es que se plantean ideas de brindar una visión que integre conceptos, totalmente ajustados al sector de las empresas. Las problemáticas de los mercados globales, nos llevan a analizar las repercusiones de los cambios mundiales en las etapas de gestión del negocio, en la definición de estrategias y políticas, y hasta en conceptos de seguridad de la carga en el desarrollo.

Muchas organizaciones se mueven permanentemente en un rango de incertidumbre y turbulencia, que naturalmente las obliga a ser creativos. Esa transformación es posible y puede ser una utilidad para competir en el mercado actual. No siempre se requiere gestar o inventar una estrategia o acción para percibir los beneficios de la innovación. A veces se trata de buscar una nueva vía para llegar con más efectividad a los públicos.

Usualmente organizaciones, gobiernos, públicos y todo ser humano quieren conocer los cambios, las fuerzas que transforman los mercados y sus públicos, así ver de qué manera se adaptan los trabajos en las consultoras. El público más exigente buscará entre tanta diversidad, la manera de estar mejor asesorado. Los temores por parte de las organizaciones por los cuales, según sea la oportunidad, necesitan recurrir a una consultora. Tendrá la responsabilidad de actuar no sólo con un excelente manejo de Relaciones Públicas en la gestión, sino también con un gran criterio.

Toda consultora deberá estar abierta a recibir consultas sobre cambios que avocinan: Entornos impredecibles, cambios vertiginosos, riesgos de creciente inflación, demandas exigentes de los clientes, afrontar una sociedad cada vez más sensible a distintos temas, creciente impacto del entorno externo, etc.

Es aquí donde se suman contenidos que generan dudas y afectan de manera directa; inestabilidad, competitividad, búsqueda y retención de talentos, incorporación de tecnología, diversificación de productos, análisis de escenarios, funciones operativas (finanzas, investigación y desarrollo, producción, comercialización etc.) y los resultados (rentabilidad, flujo de fondos, penetración en el mercado, etc.).

Sin duda todo esto obliga a las consultoras a cumplir ciertas exigencias que hacen necesario un trabajo en conjunto. Nos engloba a todos, ya no es solamente un rol de las relaciones públicas, cambiar tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la cotidianeidad en cada organización.

Es por esto que el cambio no es sólo organizativo, tecnológico o de gestión, sino también, y fundamentalmente, cultural y de comportamiento.

Algunos interrogantes que se presentan son el cómo hacer entender los cambios en el entorno, cuál va ser su impacto, y cuales los conceptos y herramientas útiles para ampliar la capacidad de navegar y conducir a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos de largo plazo.

En definitiva hay que indagar qué desafíos se pueden presentar en los años venideros para poner énfasis en el análisis y planificación de escenarios; en el conocimiento del nuevo consumidor y en la gestión del riesgo empresarial. Entender con los nuevos cambios del mercado el concepto de la responsabilidad social empresarial – RSE – que es, sin duda, una marca creciente e inevitable en las percepciones y certezas, en tono a los cambios, los desafíos y las herramientas que hacen falta.

Una consultora, debe entender la capacidad de innovar y cambiar. Innovar no es simplemente inventar, a veces es adaptar, tiene que ver con la comercialización, o con un proceso ó producto.

Postcrisis del año 2001 han venido años buenos para la industria y para las Relaciones Públicas. Ahora el futuro se presenta más incierto (tanto a nivel local como internacional), y se inicia una nueva etapa de desafíos para una consultora a la que no le asustan los cambios de clima. Entender para el futuro pilares claves como retener talentos, detectar nuevas alternativas o cambios en los servicios y/o suministros que brindamos, mejorar eficacia y eficiencias, ver nuevos caminos, aunar esfuerzos, tratar de encontrar los puntos positivos y débiles, tratando de fortalecer los primeros y modificar los segundos.

En este aspecto es necesario poder entender y contribuir desde nuestro rol de soporte al mejoramiento de la sociedad y tener la posibilidad de adelantarse a las demandas que van a venir de los mercados.

La Dirección de una consultora no remite inmediatamente a los encargados de la relación sino a la vinculación con los recursos necesarios para operar.

A nivel gerencial y operativo, dentro de la consultora el estar muy cerca de las unidades de negocio se hace más simple saber qué se necesita, asumiendo el rol de los nuevos proyectos de nuevos productos, procesos, canales, controles, etc., por lo que debemos estar continuamente enterados de las necesidades, ser disciplinados para no perder capacidad de implementación.

Los nuevos protagonistas

Todas las empresas, instituciones y asociaciones tienen una función a cargo, pero además demuestran cuál es el valor que aporta el negocio.

El desempeño muestra que la actividad de las consultoras y del buen manejo de las Relaciones Públicas ganó un papel importante; casi no hay proyectos que se lleven adelante sin que esté involucrado algún concepto o gestión de Relaciones Públicas.

Después de amesetarse durante la crisis del 2001, el mercado de servicios y de las consultoras en la Argentina creció a un ritmo superior y alcanzaron un volumen interesante. En el nivel más amplio, los servicios de la consultora incluyen el gerenciamiento, la operación, la administración y el control para poder llegar a los clientes con distintos servicios y acciones; alianzas estratégicas no sólo por precio sino también por calidad y capacidad de respuesta a través de una buena gestión en tiempo real.

Los nuevos protagonistas deben entender que las empresas volvieron apuntar a la rentabilidad como objetivo central, focalizándose en su núcleo de negocios y en

mejorar la gestión, en incorporar servicios de valor agregado para el cliente e incrementar la productividad.

El nuevo protagonismo en el rubro de las Consultoras se genera con: nuevos conceptos y herramientas para hacer frente a los desafíos, análisis y planificación de los escenarios (mejores conceptos y herramientas para vigilar el entorno empresarial, detectar cambios fundamentales en el panorama competitivo y el político. Diseñar respuestas contingentes en la estrategia empresarial.), conocimiento de los públicos, métodos adaptables por evaluar y controlar, mejores conceptos y herramientas para identificar y manejar los riesgos.

Los desafíos comunicacionales a lo largo de estos tiempos comenzaron a verificarse en la realidad de varios casos que dan cuenta de la generalmente poca previsibilidad por parte de las empresas y consultoras. Siempre hay que adaptarse y amoldarse a los hechos y transformar el impulso del cambio. Muchas consultoras que no pueden ahondar en este cambio están siendo devoradas por la dinámica misma del cambio.

Ahora bien, no podemos pensar que todo lo que se hizo anteriormente está mal, y comenzar nuevamente. Tratemos de ir construyendo sobre lo que se tiene que cambiar pero manteniendo las acciones y proyectos que han ido marcando el mercado.

La cuestión que se plantea es cómo mantener la posición; aumentar los servicios y clientes y crecer en un mercado cada vez más dinámico, globalizado y que amenaza por todas partes. Justamente no es apuntar tanto a la innovación en las acciones sino, más bien, a la mirada entorno al modelo de negocios; en definitiva, soluciones estratégicas, integrales, diferenciales, comprometidas y sostenibles a través del tiempo. Servicios innovadores y flexibles, con propuestas adaptables al tamaño de la empresa o al mercado donde se actúa.

El punto de partida es innovar y reinventar el modelo de negocios o atender las demandas de negocios de la organización.

Percepciones y tendencias

No sorprende que los públicos pongan en tela de juicio los aportes del sector privado y su papel en la sociedad. Por supuesto se presentan escalas de valores, de hecho los públicos suelen quejarse de que la dirigencia de negocios no atiende como debería sus obligaciones hacia la comunidad. Son decisiones que debemos tomar y muchas veces para tomar la mejor decisión es necesario discutir qué acciones se van a aplicar.

Existen cambios y tendencias y hay que analizar bien los estándares y medios que se van a utilizar, la generación de contenidos y la necesidad de formación de recursos humanos capacitados en las nuevas tendencias, preparados para asesorar en las diversas decisiones que deben tomar las empresas para impulsar plenamente las oportunidades que brindan los últimos cambios.

Se inicia una nueva edición en la que los profesionales se asomarán al conjunto de posibilidades que presentan los nuevos cambios y mercados. Estamos viviendo una nueva dinámica regional, que exige a las empresas estudiar y comprender con profundidad al consumidor local-regional. Ahora las empresas enfrentan competidores, mercados y clientes / consumidores que cambian

constantemente, en ese entorno, donde el planeamiento estratégico y el control en la ejecución de las estrategias resultan de importancia extrema. Actúa con un nivel de inversión creciente, a diferencia de lo que ocurre con otros activos de la organización, no siempre se puede establecer el valor que una inversión puede agregar en tiempos y términos de potencial, flexibilidad y competitividad para el desempeño de una empresa.

Toda consultora, y toda acción de Relaciones Públicas actúa como un verdadero valor agregado.

Sí es cierto que los últimos años han sido buenos para la industria de las consultoras y para las Relaciones Públicas, ahora, postcrisis económica del año 2008 el futuro se presenta más incierto – tanto a escala internacional como local – y se inicia una nueva etapa de desafíos para las consultoras y asesores a los que no los asustan los cambios de clima.

La clave del éxito está en cómo uno arma su equipo de trabajo, por quiénes se rodea, cómo se comunica, cómo motiva a las personas y cómo lee e interpreta la organización.

Aportar la innovación en los equipos de trabajo, el esfuerzo colectivo es el que puede llevar adelante e integrar la estrategia del negocio y los procesos de trabajo.

Aplicar siempre un profundo conocimiento del mercado con respecto a cómo piensa, perciben y sienten los consumidores, requiere la disposición de cambiar la forma de hacer negocios y asumir así, los riesgos respectivos. Siempre saber lo que se debe hacer no es lo mismo que ser capaz de hacerlo.

En las consultoras, y aún más en Relaciones Públicas, debemos desarrollar las acciones concibiéndolas como parte de una comunidad humana. Toda consultora consciente debería comenzar por aquello que se considera más importante, como el compromiso de lograr una visión que exceda cualquier capacidad individual, crear ventajas competitivas, originales, propias y difíciles de reproducir para así nutrir el proceso de innovación organizacional.

Tener en cuenta los comportamientos dado que es una tendencia creciente e irreversible en el mercado, por eso nuestro servicio en la consultora sigue siendo hablar, sentir y acercarse; el ver, escuchar y profundizar, ese comportamiento es la clave para entender el mundo.

Relaciones Públicas posee una capacidad increíble de transformación e impacto en todos los mercados. Es crucial explotar alternativas innovadoras, anticiparnos a lo que buscan, ese buscar es una forma competitiva de meterse y meter a sus clientes en esa nueva forma.

Toda consultora en el mercado debe relacionarse ágil, eficazmente y con información necesaria para la toma de decisiones, las Relaciones Públicas ganaron presencia en diferentes segmentos industriales incorporando nueva funcionalidad y características, con un contexto organizacional operativamente eficiente y ordenado.

El negocio y el asesoramiento se extiende especialmente en el rubro de abastecimiento, compras, logística, ventas, atención al cliente, finanzas, turismo, agricultura, servicio, etc.,

El mañana que se ve forma parte de un todo que puede ser planificado y controlado sin que sus acciones pierdan eficiencia y eficacia, de la mano de la innovación

veloz y donde la ventaja competitiva se centra en el potencial humano. Las consultoras ganan flexibilidad y competitividad mediante la innovación en su modelo de negocio.

Rendimiento, talento y competitividad

Hubo cambios en la década de los '70 y de los '80. Sobre todo en los '90, donde nuevos protagonistas ascendieron, otros descendieron fuertemente sus posiciones, otras recuperaron lugares y otras se retiraron. Los cambios en el clima económico nacional, el auge o declinación de distintos sectores, de la epopeya de los pocos que se mantienen sin interrupción. Los responsables invierten una proporción de su tiempo en actividades distintas a las funciones. Esa inversión de tiempo resulta fundamental para el desarrollo de la actividad, que contribuye a moldear la imagen y percepción que se tiene de la profesión, combatiendo contra la antigua percepción negativa y generalizada que tienen las unidades de negocio que ven a las Consultoras de Relaciones Públicas como un gasto estructural.

En un contexto de sobre-exposición y saturación de comunicación por canales tradicionales, se busca formas para diferenciarse, en un contexto altamente competitivo, es habitual que las organizaciones internacionales contraten operadores y consultoras locales para atender el mercado argentino.

Además de competir entre sí, las consultoras se ven desafiadas, al menos en parte, por grupos internacionales que participan en el mercado local, y generan amenazas, como también las consultoras que presentan una eventual conversión sobre otros servicios.

Otros potenciales problemas podrían llegar por la política inflacionaria, ante el crecimiento de costos y presión por los precios; la incertidumbre para la inversión y las dificultades de financiamiento. Las oportunidades y rendimientos pasan por aprovechar la mayor presión competitiva, la necesidad de mejorar la gestión y la atención de mercados no atendidos.

El asesoramiento de las consultoras prevé una demanda sostenida generalmente, no siempre, por el alza de la economía y una importante oportunidad de crecimiento por la tendencia a que las empresas se concentren en su núcleo de negocios y el mercado potencial local tanto tradicional como de sectores no atendidos, lo que permitirá que el volumen de negocios siga creciendo. En este sentido, la capacitación es clave, y debe establecerse durante un proyecto que abarque todos los niveles.

Es ideal estar convencidos de las necesidades de los negocios que atendemos, lo que supone cooperar con las áreas del negocio agregando valor significativo, en vez de reaccionar únicamente ante las demandas.

Es importante diseñar e identificar diferentes servicios potenciales y bajarlos a la aplicación, manifestando la comunicación, el planeamiento conjunto y el alineamiento de las expectativas. Al generar estrategias definidas y un programa de implementación; cuando surgen problemas se plantea la necesidad al profesional y éste debe traer la solución. Por lo tanto, tenemos que contar con la mejor gente y no con los que pudieran llegar a ser prescindibles, personas que tengan el temperamento para accionar esa estrategia más convenientemente.

Reflexión

El rumbo de las Relaciones Públicas sigue firme y la prioridad es para los mercados locales e internacionales. El foco en la expansión geográfica es hoy el eje central de la estrategia, lo importante es el apetito por aprovechar las oportunidades, viendo las oportunidades debemos distinguir estrategias.

Estamos en un momento de mucha oferta para la actividad, lo fundamental es lograr una revitalización; la región y el mundo está pasando por momentos particulares, tenemos que pasar a ser actores más importantes, con el objetivo de asegurar el éxito de los cambios, y que se introduzcan y transmitan, en forma simple y clara, para que puedan ser comprendidos.

Mirando al futuro, supongo desde mi percepción, que continuarán preocupándose y ocupándose principalmente por los aspectos señalados. Creo que evolucionarán el contenido y la acción. Irá adquiriendo mayor importancia el capital intelectual que resultará más exitoso en función de los nuevos desafíos.

Referencias bibliográficas

- Boiko, Betiana (UM) Paulini, Aimé (USAL) (2007). *Proyecto e Investigación sobre el desarrollo e innovación de Consultoras Turísticas*. PuntoKardinal: www.puntokardinal.com.ar
- Marchioni, Eugenio (2008). *De Zeus a CEO*. Buenos Aires: Olmo Ediciones.
- Nordstrom, Kjell y Ridderstrale, Jonas (2008). *Funky Business Forever. Como disfrutar con el capitalismo*. Madrid: Editorial Pearson Prentice Halle.
- Slywotzky, Adrián (2008). *Riesgo Positivo. Como convertir las grandes amenazas en oportunidad*. Barcelona: Grupo Editorial.

Ensayo sobre el método en la comunicación y el diseño

Sergio Díaz y Alelí Jait

La investigación científica en tanto proceso lógico que apunta a la obtención de un conocimiento verificable puede ser entendida como un conjunto de proposiciones hipotéticas sobre presuntas relaciones entre fenómenos que se expresan de manera sistemática, controlada, crítica y empírica (Kerlinger: 1975). Es decir, en el proceso de la investigación científica se construye una idea, un hecho o aquello que aparece y puede ser observado como problema a través de una disciplina que evita el azar. Además el sujeto investigador debe realizar una especie de desdoblamiento con el fin de describir la realidad del objeto prescindiendo de sus preferencias y juicios de valor. La objetividad debe primar sobre la subjetividad. Que en plano de lo existente concibamos una división entre sujeto y objeto es aquello que posibilita el surgimiento de la ciencia moderna debido a que es el hombre el que se transforma en *subjectum*, en el fundamento de lo existente y por ello tiene la capacidad de representar. Esto supone, en primer lugar, el nacimiento de una concepción de la subjetividad cartesiana, inaugural del sujeto moderno. A partir de las *Meditaciones*