

**GOBIERNO
FEDERAL**



SFP

DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSULTORÍA EN MÉXICO

Javier Dávila Pérez

Unidad de Política de Contrataciones Públicas



**VI Conferencia Anual de Compras
Gubernamentales en las Américas**

**Lima, Perú
Octubre, 2010**



Vivir Mejor

1 Introducción

2 Situación en México de la Industria Consultora

3 Visión de la Industria Consultora en México

4 Recomendaciones





Septiembre 2009

Fortalecimiento de Sistemas de Contratación Pública a través de TICs y la Participación de MIPYMES

**Mejorando el Acceso del Sector Público Mexicano a
Servicios Avanzados:
Agendas de Acción para la Industria Consultora y
del Conocimiento**

MERCADO SERVICIOS DE CONSULTORÍA 2009



| | | |
|---------------------|--------------|----------------|
| Gobierno Federal | US\$ 2,000 m | US\$ 100,000 m |
| Sector Privado | US\$ 1,500 m | US\$ 255,000 m |
| Estados | US\$ 1,500 m | N.A. |
| Total mercado | US\$ 5,000 m | US\$ 355,000 m |
| Consultoría | 0.6% del PIB | 2.3% del PIB |
| De compras públicas | 5% | 18% |

México

- Se calcula que en 90% de los casos, los profesionales se emplean en empresas individuales (MIPYMES).
- Alrededor de 180,000 personas se encuentran empleadas en la industria en 30,000 unidades productivas.
- CNEC: 450 empresas
- SIEM: 400
- 8,500 profesionales
- 800 consultores individuales.

USA

- Industria emplea 1.9 millones de personas en 443,000 unidades productivas (4.2 personas por unidad)
- Industria emplea 1.2 millones de personas en 250,000 empresas (5 personas por empresa)

Productividad de los factores Crecimiento medio 1990 – 2008 %

| | |
|---|-----|
|  | 4.1 |
|  | 2.8 |
|  | 1.1 |
|  | 1.1 |
|  | 1.0 |
|  | 0.6 |
|  | 0.4 |
|  | 0.3 |

Si el gobierno federal lograra un incremento de productividad del 15%, lo cual se espera típicamente de un proyecto de cambio en el sector privado, significaría para el país un ahorro de US\$11 mil 500 millones por cada año futuro.

40% del crecimiento anual de la productividad de los EEUU (del 2.6%) durante 1990-2008 se debe al incremento de la PTF del 1.1%

Principales sectores y subsectores de la industria consultora en México

| Servicios Legales | Ingeniería y Arquitectura | Diseño Sistemas Computarizados | Manejo Empresa | Otros Servicios |
|---------------------|---------------------------|--------------------------------|----------------------|---------------------|
| Oficinas Legales | Oficinas de Arquitectura | Software a la Medida | Consultoría Empresas | Medio Ambiente |
| Oficina Notariales | Servicios de Ingeniería | Diseño CAD/CAM | Administración | Comunicación |
| Nomina Sueldos | Servicio de Diseño | Manejo Sistemas | Recurso Humano | Energía, Hidrología |
| Contadores Públicos | Servicios Inspección | Entrenamiento | Mercadeo | Seguridad, Salud |
| Impuestos | Agrimensura Mapeo | | Distribución | Ciencias Sociales |
| Contadores | Diseños Especiales | | Logística | Economía /Finanzas |
| | Laboratorios | | | Publicidad |

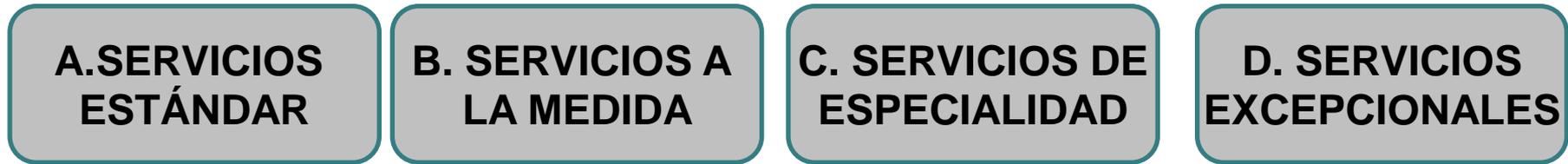
Características generales de las empresas consultoras mexicanas

| | |
|---------------------------------------|---|
| Forma de gobierno | Sociedades profesionales organizadas como corporaciones (S.A. de C.V.). |
| Estructura organizacional: | Por línea de servicios (ingeniería civil, eléctrica, economía). |
| Figura gerencial: | Socio(s) ejecuta(n) y dirige(n) a otros que ejecutan. |
| Desarrollo del personal: | Aprendizaje se da ejecutando trabajos para los clientes. |
| Organización del trabajo: | Por grupos que pasan tiempo en la oficina del cliente. |
| Importancia de un sistema de valores: | Creatividad, independencia y conducta. |
| Activos de las firmas: | Reputación basada en especialidad, experiencia, integridad. |

Segmentación de las empresas consultoras por tipo de servicios

| | A. SERVICIOS ESTÁNDAR | B. SERVICIOS A LA MEDIDA | C. SERVICIOS DE ESPECIALIDAD | D. SERVICIOS EXCEPCIONALES |
|----------------------|---|---|--|---|
| PROBLEMA DEL CLIENTE | Solución eficiente a problemas comunes | Soluciones informadas de diferente opciones y asistencia en proceso | Temas de mayor impacto, complejos, mal definidos y cliente poco experto | Temas de grande impacto y nuevos para el cliente. |
| CALIFICACIÓN | Eficiente suministro metodologías, modelos, procesos y soluciones establecidas | Asesoría que facilita la selección entre alternativas y aplicación de las mismas | Diagnósticos y asesoría rápida y efectiva | Soluciones innovadoras |
| FACTORES DE ÉXITO | Capacidad establecida, suministro eficiente y de bajo costo. Entrenamiento efectivo | Capacidad establecida con suministro eficiente y servicio a la medida, Capacidad relacional | Experiencia con problemas parecidos, conocimientos profundos, funcionales. Fuerte capacidad relacional | Alta capacidad diagnostica. Creatividad y estado del arte, conceptos pioneros |
| IMPULSOR DE GANANCIA | Alto Volumen Alto apalancamiento | Tarifas arriba promedio Buen Apalancamiento | Tarifas Altas Bajo Apalancamiento | Tarifas Premio Apalancamiento muy bajo |

Diferencias en la segmentación de las empresas consultoras por tipo de servicios:



- **Baja diferenciación**
- **Muchos proveedores**
 - **Ejecución**
- **Alto apalancamiento**
- **Margen bajo**

- **Diferenciación alta**
- **Pocos proveedores**
 - **Diagnostico**
- **Bajo apalancamiento**
- **Alto margen**

Problemas generales para la Industria Consultora en México

- Marco institucional existente ha creado un rígido entorno
- Entidades públicas inexpertas en contratación de servicios consultorías
- Dificultad para la Auditoría en apreciar el valor de los servicios
- Contratación “llave en mano” puede llevar a un gasto publico ineficiente
- Normatividad crea controles y no una política
- Normatividad ha respondido primordialmente a combatir la corrupción

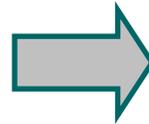
Desafíos enfrentados por los clientes públicos

- Encuentran difícil entender lo que los consultores hacen
- Carecen de experiencia en contratación y utilización de consultoría
- Encuentran difícil mantener distancia formal del consultor
- Modelo operativo de las consultoras no es conocido
- Normatividad crea controles y no una política
- Se sienten inhibidos por los órganos de control



Desafíos enfrentados por los consultores

- Satisfacer demanda inestable y superficial.
- Marco normativo impide mercado eficiente.
- “Productización” amenaza la estabilidad estructural de la industria.



Estos desafíos generan las “fallas de mercado” que impiden el flujo de servicios a la Administración Pública.



¿Qué industria consultora necesitamos?

Misión:

Añadir valor.

Principios:

Reputación,
competencia +
integridad,
independencia,
sostenibilidad,
integración,
cooperación.

Requerimientos:

El Estado debe
participar de esta
Visión para
formular su política
de apoyo
alineando estos
principios a sus
metas.

Se requiere desarrollar las siguientes estrategias:

- Determinar la demanda
- Adecuar la normatividad
- Integrar la industria

Estas acciones deben ser preparadas y ejecutadas con un proceso de “colaboración” de gobierno e industria consultora.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA A Demanda Visible y Confiable

• DETERMINAR LA DEMANDA:

- Creación de una entidad coordinadora que guarde coherencia entre Visión 2030, programas sectoriales y preparación de los proyectos correspondientes.
- Creación de una sistema informativo de acceso abierto a la industria y al público

• INSTRUMENTAR LA DEMANDA DE LAS DEPENDENCIAS:

- Estandarizar metodologías de preparación, presupuestación, evaluación, gestión contratos y de transferencia de conocimientos.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA B

Normatividad Adecuada

• NUEVAS PREMISAS:

- Los servicios de consultoría son complejos e impactan el proyecto.
- Comprador es competente y honesto.

• POR LO TANTO:

- Se evalúan ofertas por medio de un Comité
- Contratos de acuerdo con los TDR
- Métodos de selección de acuerdo con los TDR

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA B

Profesionalización: Pasar del cumplimiento al desempeño

• ¿Cómo identificar una vanguardia de funcionarios en condición de evaluar imparcialmente?

- Dedicados
- Honestos
- Competentes
- Disponibles a cooperar colegialmente

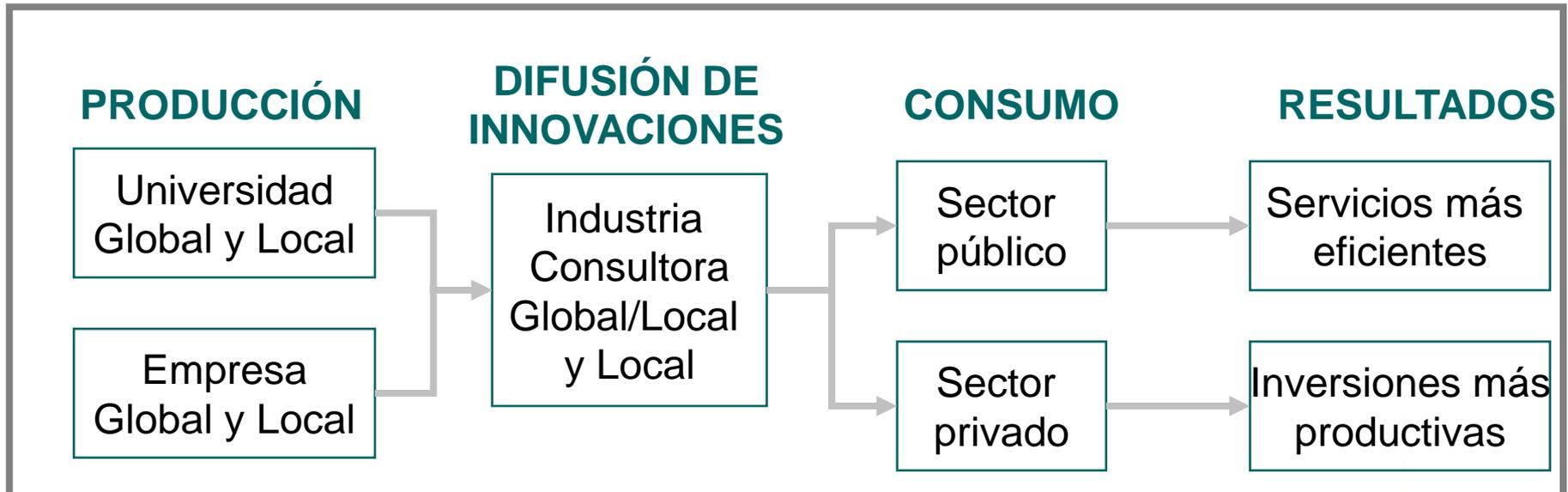
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA C

Integración de la Industria

• Premisas sobre la Industria Consultora:

I: Es un Sistema Abierto

II: Necesita acceso al talento profesional



Arquitectura Institucional de las Acciones:

LÍDER
(SFP – SE)

| INDUSTRIA CONSULTORA | DIRECCIONES ESTRATÉGICAS | DEPENDENCIAS |
|--|--|---|
| TIC Ingeniería Administración Empresas Socio- Económica Financiera Servicios Legales Auditoria | Demanda Normatividad Integración | Energía Comunicaciones Ambiente Educación Otras |

Alcance de las Acciones:

**Dirección Estratégica A:
DEMANDA**

Coordinación

Expresar demanda

Dimensionamiento

Adecuar normatividad

Instrumentación

Integrar la industria

**Dirección Estratégica B:
NORMATIVIDAD**

Reglamentos

Replantear reglamentos

Profesionalización

Estrategia de cambio

**Dirección Estratégica C:
INTEGRACIÓN**

Definición

Marco institucional

Sistema abierto

Estudio industria

Capital humano

Vinculación Industria-Academia

Las acciones a llevar a cabo requieren considerar:

- Realizar un esfuerzo simultáneo entre el Gobierno y la Industria Consultora.
- Que es un terreno nuevo, cuyos alcances e impactos el Gobierno y la Administración Pública no conocen, por lo que debe adaptarse un proceso conjunto de elaboración de los instrumentos que, en cada paso, permita decisiones informadas y acuerdos de visión y voluntad.
- La existencia de un líder responsable de la productividad convencido de la urgencia y complejidad del tema de “productividad de los servicios públicos” y del papel que la consultoría profesional puede jugar.

**GOBIERNO
FEDERAL**



SFP

DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSULTORÍA EN MÉXICO

Javier Dávila Pérez

Unidad de Política de Contrataciones Públicas



**VI Conferencia Anual de Compras
Gubernamentales en las Américas**

**Lima, Perú
Octubre, 2010**



Vivir Mejor