

➤ TRAS LAS HUELLAS DE ... GRUPO SCA ASESORES**➤ Apuesta por el desarrollo**

Estación de Nuevos Ministerios, Madrid. La ciudad ha iniciado hace unas horas su frenética actividad y los automóviles inundan los alrededores de la Castellana. Desde los ventanales de la quinta planta de un edificio cercano se divisan algunos rascacielos del corazón financiero del país. La luz de la mañana entra por los cristales e inunda un despacho diáfano. Estamos en la sede del Grupo SCA Asesores. Una consultora española de tamaño medio que se ha adentrado en el mercado internacional, un mundo dominado por las multinacionales. Las respuestas sobre cómo y por qué la empresa ha aceptado este desafío están en su historia y en especial en Pedro Montoya quien en 1997 decide hacerse con el 100% de una firma que, pese a los cambios en su nombre y en sus participaciones, mantiene un hilo conductor a lo largo de su vida: sus propios empleados.

**Pedro Montoya**

El germen del actual grupo lo encontramos hace dos décadas, una auténtica eternidad cuando se habla de la evolución de este tipo de empresas, con la firma nacional Espacontrol. Es la época en la que se generalizan los sistemas de trabajo y los métodos de dirección internacional en nuestro país. Una experiencia que ha servido a los integrantes de la consultora para su proceso de internacionalización de nuestros días. En 1987, la multinacional Deloitte se fusiona con Espacontrol en España creando una compañía con diversas áreas de negocio en el sector que en 1990 también entran en el proceso de fusión entre la multinacional Deloitte Haskin & Sell y Touch Ross.

Es a mediados de los noventa cuando Pedro Montoya decide hacerse con la mayoría de las participaciones de la nueva consultora que ya llevaba unos años trabajando bajo el nombre de Grupo SCA Asesores. Poco tiempo después son ya once profesionales procedentes de la empresa matriz los que se incorporan a un proyecto que en 1997 pasa a ser en su totalidad propiedad de su actual presidente y posteriormente será compartido con sus socios.

Grupo SCA se configura a partir de entonces como una sociedad independiente en la que es la

propia coyuntura de los trabajos a realizar, las necesidades de la clientela en definitiva, la que marca la evolución de cada departamento. En el vértice de su estructura se encuentran los socios a los que les corresponde la totalidad de las acciones.

Hay seis en toda la consultora y para que se incluya alguno más a este club directivo tiene que contar con la aprobación de las tres cuartas partes de los socios. A partir de ese momento, trabajará a tiempo total exclusivo para la empresa con lo que se fortalece el sentido de pertenencia a la empresa. Son empleados de la firma y pierden su condición de accionistas cuando salen de ella. “El resto del equipo está formado por 80 personas y es una combinación entre profesionales que llevan 10 o 12 años con la cultura de nuestra empresa y algunas personas que se incorporan anualmente para ir compensando el crecimiento”, explica Pedro Montoya.

En cualquier empresa, la imagen es uno de los valores fundamentales, pero en una asesoría, el crédito de su capital humano es lo que consigue fidelizar a la clientela y también conseguir otros nuevos clientes. En esa construcción de la imagen, Montoya explica que “la marca no es lo fundamental, lo fundamental son las personas que la representan”. De tal manera es así que “no tenemos equipos de marketing ni comerciales. La confianza del cliente es el pilar que nos sirve para que la gente nos conozca y estamos muy centrados en el cliente de toda la vida. De hecho, buscamos no perderles.”

Los servicios profesionales adaptados a cada entidad son el producto del Grupo SCA que normalmente trabaja sobre presupuestos cerrados. La compañía está organizada a través de empresas en función de sus respectivas áreas de actividades: consultoría de negocio, recursos humanos, informática, la sección financiera y corporativa y el departamento que se encarga del *outsourcing* o externalización.

En este sentido, los trabajos del grupo abarcan desde la realización de diagnósticos de organización y gestión o el diseño e implantación de estructuras organizativas hasta el desarrollo de sistemas de formación orientada a resultados o planes de comunicación interna, pasando por la realización de estudios de valoración de mercados y planes de negocio o de viabilidad para sus clientes.

Uno de los apartados que cuenta con un mayor peso dentro de la estructura de la asesoría es el informático, en el que una parte del equipo se dedica a realizar productos exclusivos. En concreto, hay 30 personas dedicadas a Investigación y Desarrollo que crean productos concretos y orientados al cliente como sistemas de gestión de redes comerciales, herramientas de análisis, planes de sistemas, aplicaciones web o sistemas de información para la dirección.

Cambio de estrategia

Pedro Montoya recalca la evolución que ha seguido la empresa desde que en sus orígenes se apuntaran los primeros planteamientos estratégicos hasta nuestros días, en los que el resultado ha seguido otros derroteros. Así, en un principio se buscaba crear “un grupo de empresas especializadas en unos productos propios que comercializaríamos en España -en algún momento contamos con oficinas en Madrid, Barcelona, Sevilla y Zaragoza-, pero nos dimos cuenta de que mercados que cinco años antes estaban lejos, habían acortado sus distancias gracias a la tecnología”.

El paso por las multinacionales de los miembros del equipo ayudó a pensar de un modo global y el mercado exterior seguía siendo indudablemente atractivo pero, por otro lado, “no teníamos como fin salir de España, ni una razón para estar en el mercado hispanoamericano”. Además, cuando la empresa comenzó su expansión internacional, con dos oficinas consolidadas en Madrid y Barcelona, había una carencia importante de técnicos cualificados con un coste razonable, era el momento del euro, de las grandes inversiones y de los negocios por Internet.

Sin embargo, después de realizar un par de visitas a Cuba y a México en 2000, la empresa constató una serie de oportunidades que ayudaron a reorientar su línea de negocio y hacerlo internacional: los análisis esbozaron la posibilidad de encontrar un nicho de mercado capaz de soportar un gran desarrollo siempre que se tuvieran los pies en la tierra.

Por una parte, existía una demanda de servicios que en España se había producido 15 o 20 años antes por lo que la aportación de la experiencia de los profesionales que ya habían trabajado con modelos similares supuso una importante ventaja competitiva. “Es la etapa del concepto de organización empresarial; para informatizar primero hay que organizar, de otra forma se informatiza una desorganización y es peor la solución que el problema”.

Por otro lado, la competencia directa en el sector venía de la mano de grandes empresas multinacionales, a las que no les resultaría rentable ocupar determinados yacimientos de mercado de categoría inferior a las grandes capitales de la región. Las firmas multinacionales de consultoría no pueden instalar sus soluciones por falta de mercado y sus costes de estructura son muy superiores a los de una empresa mediana puesto que aún no existen soluciones estándar fuera de los grandes sistemas para compañías con capital extranjero. Además, las firmas locales pequeñas todavía no disponían de la estructura, la experiencia y la tecnología suficiente para realizar un proyecto que necesita de una visión internacional para implantar modelos o soluciones ya probados en otros lugares anteriormente.

Por tanto, había un mercado donde los modelos ya estaban escritos, la competencia directa estaba difuminada y los profesionales españoles contaban además con la tarjeta de visita ideal que supone una imagen positiva en los países iberoamericanos: “la cultura y el idioma facilitan el entendimiento de los problemas del cliente”.

Apoyada en esos puntos a su favor, la firma española añadió su propia manera de hacer negocios, su cultura empresarial. En ella, uno de los aspectos más importantes es el trabajo conjunto con el cliente. “Lo peor que tiene el consultor es crear una dependencia”, comenta Pedro Montoya, “cuando una empresa no puede modificar un sistema porque depende de un consultor que algunas veces está a 5.000 kilómetros de distancia, algo no termina de funcionar”. Su presidente explica que, por un lado, “el activo de un consultor es su metodología y no hay muchas empresas que estén dispuestas a ceder lo que consideran su mejor arma”. En cambio, desde la perspectiva del cliente “si éste puede elegir entre un proyecto llave en mano y un trabajo conjunto con los mejores de cada lado, el cliente optará siempre por el segundo caso porque sus recursos no suponen coste adicional y porque no desea mantener una dependencia con una empresa externa. Esta fórmula supone que lo que el cliente se ahorra, la consultora no lo factura”. La clave radica, por tanto, en la combinación adecuada de ambas tendencias.

El resultado final es la formación de equipos de consultores con la metodología de Grupo SCA, que cede sus productos y soluciones, aporta sus experiencias y una visión sobre cómo evolucionará el campo de la consultoría, tanto en clientes finalistas como en firmas locales. De este modo, la composición propia de los equipos de trabajo en los proyectos en los que participa la empresa española nunca es mayor al 5% mientras que el resto del personal lo aporta el cliente o el socio local. En Grupo SCA creen que esta estrategia ha generado confianza en los nuevos mercados y subrayan que la visión que se tiene de ellos es la de una firma extranjera que “trae y no lleva”.

➤ Nuevos mercados

A más de 5.000 kilómetros de Madrid está el fruto más visible de esa adaptación estratégica de la compañía, la nueva oficina de Grupo SCA. Ubicada en Chilpancingo, la capital de uno de los estados más pobres de México, pero también con mayores expectativas de crecimiento, Guerrero, la oficina da cobertura a una serie de proyectos que comenzaron con la implantación de un sistema de modernización en la Secretaría de Educación. Estas tareas tienen como objetivo la mejora de la eficiencia de los procedimientos administrativos para su posterior informatización e inclusión en un sistema de ventanilla única, así como la formación del personal de la institución en las aplicaciones desarrolladas por SCA. Fieles a su idea de trabajo compartido con los clientes, sólo cuatro miembros de la empresa española supervisan un proyecto en el que participa una treintena de personas agrupadas en la Oficina de Modernización que llegó a contar con más de 150 personas en sus etapas de mayor actividad.



Otro de los proyectos de Grupo SCA en México consiste en el desarrollo de las áreas de recursos humanos, administración, gestión y organización de un invernadero ecológico denominado Bionatur cuya instalación ha supuesto una inversión de más de 30 millones de euros.

Dentro de esa variedad de ámbitos de actuación y como ejemplo de la repercusión que puede implicar en la sociedad el trabajo de una consultora, destaca un estudio que está realizando sobre la generación de un tejido empresarial en una zona cercana de Acapulco donde se está construyendo una presa hidroeléctrica. Esta obra, ya en su primera fase, supondrá un profundo cambio en el medio de vida de las personas afectadas por lo que resulta fundamental la localización de alternativas sustitutivas de los medios y recursos actuales así como la atracción de inversiones a la zona. El trabajo codo con codo con todos los agentes sociales de la región será, de nuevo, una pieza fundamental para el éxito del proyecto.

El ámbito de actuación de Grupo SCA también se ha extendido a Cuba puesto que, gracias a un acuerdo de colaboración con la firma nacional de auditoría y consultoría Conas, el país caribeño ha abierto sus puertas al trabajo del Grupo SCA que ofrece formación, *know how*, comercializa sus productos, etcétera.

Esa colaboración ha permitido realizar un proyecto de reingeniería de procesos en Egrem, la empresa nacional de música, con técnicos del cliente y de Conas. Grupo SCA está además diseñando el plan contable, el control de la gestión y presupuestario de las empresas integradas que surgirán como fruto de la fusión entre la compañía pública de telecomunicaciones, Etecsa, y otras dos empresas más pequeñas.

Uno de los trabajos de mayor peso de la consultora española dentro de su bagaje internacional se ha realizado en Panamá. En concreto, Grupo SCA ha llevado a cabo un proyecto de definición de estructura y manuales operativos de la Comisión del Mercado de Valores en colaboración con Ínterin, una firma española con gran experiencia en entidades financieras.

Este último caso ejemplifica la importancia que en multitud de ocasiones cobran los acuerdos con otras empresas de servicios complementarias para ofrecer proyectos comunes y más sólidos en el extranjero. Mientras que en unas ocasiones la fórmula utilizada será la *joint-venture*, en otras, la figura idónea será la unión temporal de empresas o los acuerdos de colaboración.

De esta manera, llegamos en nuestro recorrido por Grupo SCA a 2003, con un proceso de internacionalización del grupo ya consolidado y que en el ejercicio anterior supuso el 30% de su facturación. En un mundo que camina hacia la globalización, su presidente destaca que “el concepto de fronteras está cada vez más difuminado: con los nuevos sistemas de comunicación se pueden acercar, aunque siempre tenga que haber un soporte”. De hecho, “la presencia física terminará

sustituyéndose por otros medios tecnológicos. Ya es posible, en algunos casos, supervisar o dirigir un proyecto sin estar físicamente a pie de obra”.

➤ Planes de futuro

“Nuestros planes de futuro no cambiarán mucho la situación actual”, explica Pedro Montoya, “tenemos un mercado nacional con clientes muy fidelizados donde hemos creado una imagen de firma seria y próxima y un mercado internacional que tenemos que consolidar”. Por lo tanto, los objetivos en el exterior tienen un marcado acento americano, a lo que hay que añadir que ya se han comenzado a realizar estudios sobre distintos países árabes de la cuenca del mediterráneo.

El presidente del Grupo SCA prefiere no pensar demasiado sobre el futuro lejano, “ya lo hice en múltiples ocasiones durante mis veinte años en firmas multinacionales y nunca acerté”, comenta, “las variables externas siempre obligaban a cambiar la dirección y la posición estratégica”. Sobre este aspecto, las reflexiones de Pedro Montoya apuntan que “el consultor es una persona que ha visto y ha vivido desde el interior de las empresas modelos y situaciones muy complejas y variables y le es familiar la frase: esta situación ya la he vivido”.

A pesar de ese cambio constante, siempre tiene que estar presente la obligación de estar un paso por delante del cliente: “Tienes que utilizar la cabeza para anticiparte a los riesgos y a las peticiones del cliente y eso deja poco tiempo para pensar en planes de futuro”. JAVIER GARCÍA CUESTA

La ficha	
Año de constitución:	1983
Actividad:	consultoría
Personal:	80 empleados
Presencia en el exterior:	México, Cuba, Panamá
Facturación 2002:	4,5 millones de euros
Cuota de exportación:	30%
Contacto:	Raimundo Fernández Villaverde, 61 28003 Madrid
Tel.:	912 526 052
Fax:	912 526 050
Web:	http://www.gruposca.com/