

COMPETENCIAS Y GESTIÓN DE RIESGOS DE LOS ACTORES DE PROYECTOS

Zoltán Veres, Escuela Superior de Estudios Económicos de Budapest, Hungría
László Sajtos, Universidad de Auckland, Nueva Zelanda

RESUMEN

La promesa de competencia de proyecto reviste un destacado papel en la percepción de riesgos. En las transacciones, los actores del lado del ordenante también son partes más o menos competentes, que asumen un papel activo en la transacción. El objetivo de nuestra investigación ha sido constatar la opinión de los actores de proyectos sobre el riesgo de resultado vinculable al resultado esperado del proveedor. Durante nuestro trabajo, analizamos, por una parte, los proyectos de inversión en curso con gran contenido físico y, por otra parte, las transacciones de proyectos con contenido físico insignificante. El motivo de nuestra investigación radica en el hecho de que con la exploración de los riesgos de resultado percibidos por los actores de proyectos logramos comprender mejor el contenido de las competencias de proyectos, y el papel que desempeñan en la configuración de la percepción de riesgo. Se trata de que sería sumamente importante lograr una gestión más eficaz de las situaciones de conflicto afines a los riesgos en las que se implican los actores de proyecto. Un resultado relevante del estudio ha sido la exploración de las competencias supuestas del interlocutor de negocios y del orden de importancia de las competencias.

PALABRAS CLAVE: proyectos, competencias, riesgos

PROJECT COMPETENCE AND PERCEIVED RISK

ABSTRACT

Project-competence has a role in perceived risk. Our research objective was to detect project-actors' presumptions about performance risk in relation to the supplier's expected performance. We investigated investment projects with significant and insignificant tangible content. By exploring project actors' perceived performance risk we can better understand project-competences and their relationship to perceived risk.

JEL: G32, D81 M31

KEYWORDS: projects, competences, risks

INTRODUCCIÓN

Nuestras investigaciones se han centrado en la evaluación de la percepción del riesgo de los actores de proyectos sobre la base de sus respectivas competencias, considerando diversos puntos de vista. Hemos analizado cómo interpretan y evalúan las competencias, cómo las clasifican y cuál es la importancia relativa de los diversos tipos de competencias. La importancia del problema tratado se pone de manifiesto, por ejemplo, si consideramos aquellos proyectos – que generalmente culminan en el fracaso – en los cuales resulta prácticamente imposible gestionar los conflictos originados por el cumplimiento deficiente y la inadecuada comunicación de riesgos, y cuyas transacciones se cierran con la interrupción definitiva de las relaciones y que incluso, en ciertos casos, prosiguen en los tribunales. La incertidumbre provocada por la asimetría de la información en las empresas puede resultar en una situación de tipo “perdedor-perdedor”.

Las posibles dimensiones del riesgo percibido fueron definidas por Jacoby y Kaplan (1972) en una estructura aceptada generalmente aún en nuestros días, siendo extensiva a transacciones de servicios mediante la intervención del factor tiempo (Garner, 1986). Partiendo del hecho de que todo proyecto se plantea como objetivo la consecución de un resultado, hemos centrado nuestros exámenes en el *riesgo de resultado* (*performance risk*) vinculable al resultado esperado del proveedor. La promesa de competencia de proyecto reviste un destacado papel, pues el comprador paga el sobreprecio del carácter integral del servicio a cambio de la destreza en la organización de proyectos. El comprador no adquiere productos, sino valores, la perspectiva cercana de beneficios basados en el conocimiento y la competencia – *knowledge/competence-based expectations of benefits* – (Page y Siemplenski, 1983, pág. 92). Citando las tesis de Vargo y Lusch (2004, pág. 8): “*El producto sirve a la distribución del servicio*” y “*La fuente fundamental de la ventaja competitiva es el conocimiento*”.

El aporte novedoso de nuestras investigaciones a la literatura especializada ya existente sobre dicha temática radica en la evaluación preliminar del interlocutor de proyecto desconocido a partir de sus supuestas competencias. En este sentido, hemos aplicado un enfoque específico para el mercado de proyectos en cuestión, proponiéndonos que la interpretación del proyecto sea lo más abarcadora posible, que las competencias ampliadas incluyan tanto las competencias basadas en el conocimiento como las de fundamento moral, estableciéndose al mismo tiempo una comparación entre los proyectos tangibles (*hard*) y los intangibles (*soft*).

El resto de esta investigación está organizada como sigue. En la sección de revisión literaria se presenta la literatura relevante publicada sobre este campo de investigación, en la sección de metodología bosquejamos las fuentes de datos de la investigación, así como sus grupos-objetivo y la metodología de recopilación de datos. Luego de presentar detalladamente los resultados de la investigación, exponemos nuestras conclusiones e indicamos las posibles orientaciones de las investigaciones futuras.

REVISIÓN LITERARIA

La noción de riesgo percibido se afianzó en el marketing a principios de la década de los 60, siendo interpretada generalmente como inhibidor limitante del comprador en el proceso de adquisición (Dhalakia, 2001). Mientras que son numerosas las definiciones que no establecen diferencias entre “riesgo percibido” (*perceived risk*) e “incertidumbre” (*uncertainty*) – como, por ejemplo, Taylor, 1974 –, las más nuevas interpretaciones (por ejemplo, Dowling y Staelin, 1994) se fundamentan en el criterio de que la diferenciación entre incertidumbre y resultado (*output*) hace referencia a la dimensión tiempo del riesgo percibido. Concebimos la ponderación del riesgo por parte del comprador como la comparación de diversas alternativas (Aqueveque, 2006). Posteriormente veremos que, en el caso del tipo de transacción examinado por nosotros, este fenómeno difiere de dicha concepción desde distintos puntos de vista.

Según la concepción clásica, el objeto de la actividad mercantil de tipo proyecto es la entrega de grandes instalaciones. En este contexto, el objeto del intercambio mercantil es un objeto físico complejo (*hardware*, instalación), al cual pueden vincularse un gran número de servicios complementarios (*software*): servicios de asesoramiento ingeniero, financieros-comerciales y la entrega de diversos productos intelectuales (por ejemplo, procedimientos productivos). Este tipo de transacción es el proyecto de inversión tipo *hardware*, en el que la realización de la gran instalación se materializa en forma de proyecto (Günter, 1979). Si bien el contenido de productos físicos de las transacciones de proyecto puede ser considerable, en este grupo de mercancías no resulta tan evidente que el comprador adquiera productos conjuntamente con los servicios, o adquiera ante todo un servicio, cuyo soporte físico es el suministro de un producto. Ello es evidente cuando el proveedor asume exclusivamente el papel de asesor, organizador o coordinador en la inversión. Desde el punto de vista del comprador, resulta indiferente si la parte que asume la ejecución es o no fabricante de algunos *inputs*. Él adquiere un servicio

integral, que necesita porque la apreciación de la buena solución excede los límites de su preparación (Schmidt-Wagner, 1985, pág. 422).

Generalmente, denominamos proyectos a aquellos programas que se orientan a la consecución de un determinado objetivo mediante una actividad en grupo delimitada en el tiempo. Partiendo de dicha definición de proyecto, aquí se puede considerar asimismo actividades mercantiles en las que el objeto de la transacción es un *servicio* que no incluye, o apenas contiene *hardware* (por ejemplo, asesoramiento ingeniero, proyección, entrega de procedimientos productivos, actividades de investigación y desarrollo por encargo, investigación *ad-hoc* de mercados, gestión de campañas publicitarias, consultoría, organización de eventos, etc.).

Relaciones de Riesgo del Proceso del Proyecto

El modelo de flujo de tipo Cova–Ghuri–Salle (Cova–Salle, 2007) interpreta todo el proceso – desde el punto de vista del proveedor del proyecto –, desde la fase de proyección hasta el perfeccionamiento del contrato. En virtud de ello, el proveedor lleva a cabo un desarrollo funcional, es decir, desarrolla continuamente sus competencias mercantiles, preparándose a solucionar los problemas previsibles de los grupos objetivos. Simultáneamente al desarrollo funcional, el proveedor desarrolla asimismo, de manera continuada, su red de relaciones. En dicha red se encuentran aquellos usuarios que posteriormente podrían devenir interlocutores contractuales. La siguiente fase del proceso es la fase precurso, en la que el proveedor ya considera la demanda de mercado del proyecto, o sea, el posible círculo de compradores, eligiendo por un procedimiento selectivo aquellos problemas de compradores (por ejemplo, los que se presentan en forma de convocatorias de concursos) en cuya adjudicación resulta conveniente invertir. La fase de oferta comprende la cadena proyectada en el tiempo “oferta-negociación-contrato”.

El carácter único del proyecto y el riesgo implícito en sus resultados constituyen factores que hacen necesaria la relación interactiva entre las partes, orientada a la solución de problemas, ya desde los inicios de la fase precurso hasta la entrega final (una más estrecha relación entre las partes presupone incluso una continuidad ulterior). La dependencia del riesgo percibido en el resultado respecto al tiempo significa que todo el proceso transaccional está afectado por la incertidumbre inherente a la benignidad del resultado (final). Lo que es más, en el caso de servicios que predominantemente constituyen un proceso, la benignidad del propio proceso también forma parte del resultado esperado por el comprador.

Existen otras consideraciones referentes a la solución de los problemas inherentes a las particularidades del proyecto. En el ramo de negocios de proyectos el elemento de riesgo más grave radica en la responsabilidad integral del proveedor por los resultados, es decir, el compromiso que representa el hecho de que la consideración de todas las condicionantes del éxito en el cumplimiento es tarea del proveedor. Ello constituye un factor de riesgo vigente hasta el fin del procedimiento de confirmación del cumplimiento (Veres–Buzás, 2006). Lo anterior se ve confirmado por el hecho de que el objeto del proyecto es un producto único por su naturaleza. Para el proveedor, la tarea es también nueva, de carácter único, pues éste raramente realiza transacciones reiteradas en el mismo sistema de relaciones, con el mismo grado de actualidad (Veres, 2009). La solución de los problemas se ve dificultada por el carácter de sistema del objeto del proyecto. Por ello, en la terminología profesional estadounidense se emplea para tales transacciones el término “venta de sistemas” (*system selling*). El carácter de sistema no sólo se refiere al *hardware*, sino también, por ejemplo, al mecanismo de toma de decisiones (Engelhardt, 1993; Cova–Salle, 1999, págs. 19-28).

Los proveedores crean los productos del proyecto conjuntamente, con la incorporación activa del comprador. El proceso transaccional puede caracterizarse con diferentes fases, con una prolongada serie de interacciones entre los actores. Tales fases son, por ejemplo: los exámenes de viabilidad, la convo-

catoria de ofertas (proceso *briefing*), la selección del proveedor o de los proveedores, la realización del proyecto, el *debriefing*, etc. Del período prolongado de realización se deriva el riesgo de resultado bilateral, que requiere una intensa gestión de las relaciones con vistas a mitigar la percepción de riesgo. De los intereses antagónicos inherentes a las relaciones entre los interlocutores de negocios se derivan los llamados riesgos de colaboración. Ello implica que una de las partes se vea tentada a aprovecharse de la falta de conocimientos de la otra parte. Al mismo tiempo, la relación entre comprador y asesor, por ejemplo, es también una relación de dependencia, pues el asesor, desde el punto de vista de sus relaciones mercantiles a más largo plazo, está interesado en mantener una buena colaboración con el proveedor (Schmidt–Wagner, 1985). Lo que es más, tanto el riesgo como la percepción de riesgo no son independientes del historial del proyecto, de los episodios transaccionales que constituyen el proceso de realización. Ello puede implicar incluso incidencias externas como, por ejemplo, el conseguir alguna nueva información sobre el mercado (Cova-Salle, 1996). La gestión del sistema de relaciones es una tarea bidireccional. En su sentido más concreto implica la gestión de los problemas originados en las relaciones entre las partes; desde el punto de vista estratégico, la estructuración de redes (*networking*) (Cova–Ghauri–Salle, 2002, págs. 23-31).

Debido a las pérdidas previsibles, para las partes se hace cada vez más arriesgado abandonar la transacción, por consiguiente, se reduce cada vez más la posibilidad de cambiar a una relación de negocios alternativa. En este sentido, el desenlace más grave – ciertamente deficitario – es aquel, cuando en el proceso del proyecto los actores exceden el límite que demarca la posibilidad de gestionar rentablemente el cambio desde el punto de vista mercantil (en inglés: *point of no return*) (Veres–Buzás, 2006; Veres, 2009).

Competencias de Proyecto

El valor percibido a partir de la competencia constituye un de las determinantes decisivas de la percepción de riesgo. En este contexto entendemos como competencia la competencia epistémica y la competencia heurística tomadas en conjunto en la solución del “problema” objeto del proyecto. En virtud de ello, la competencia epistémica sirve como corroboración de anteriores resultados exitosos (véase: referencias), mientras que la competencia heurística – a falta de referencias relevantes – constituye una promesa de fiabilidad en que el actor del proyecto es capaz de afrontar las dificultades que implica la solución de problemas inherentes al proyecto (por ejemplo, el actor es miembro de alguna asociación profesional).

En las transacciones de proyectos, los actores del lado del ordenante también son partes más o menos experimentadas (competentes), que asumen un papel activo en la transacción. Expresándonos en términos de marketing, el grado de involucración de los compradores puede ser considerable. La competencia hecha extensiva a la parte ordenante puede justificarse precisamente con ese papel activo (Cova y Salle, 1999; Awuah, 2001; Bettencourt y otros, 2002; Axelsson y Wynstra, 2002).

Las investigaciones llevadas a cabo por Karl Erik Sveiby (1997) contribuyeron notablemente a la mejor comprensión de la competencia de los actores de negocios mercantiles. Merece la pena citar sus constataciones extensibles al mercado de proyectos: “*El principal patrimonio (inmaterial) de una empresa de la industria de la construcción lo constituye su aptitud para la ejecución de proyectos integrales... El valor fundamental de las empresas de asesoramiento... radica en la competencia de su personal y en las relaciones que ha estructurado con sus clientes*” (Sveiby, 1997, pág. 68).

METODOLOGÍA

Proseguimos nuestras investigaciones empíricas con entrevistas a expertos llevadas a cabo en los mercados de proyectos húngaros. El objetivo que nos planteamos fue examinar el riesgo percibido por los

actores de las transacciones de proyectos, particularmente en lo referente a las competencias. Además de los riesgos explorados, la investigación tuvo como objetivo encontrar una respuesta al modo de gestión de dichos riesgos. Durante nuestro trabajo, analizamos:

- los proyectos de inversión en curso con gran contenido físico, de tipo *hard* – como los de construcción y montaje, de fomento infraestructural, etc. –, y
- las transacciones de proyectos con contenido físico insignificante, de tipo *soft*, como la consultoría, el asesoramiento ingeniero, la proyección, la entrega de procedimientos productivos, actividades de investigación y desarrollo por encargo, investigación *ad-hoc* de mercados, gestión de campañas publicitarias, organización de eventos, etc.).

Entrevistamos a ejecutivos de nivel intermedio de empresas e instituciones, dotados de competencias decisorias en los preparativos y la ejecución de las transacciones de proyectos y que disponen de gran experiencia en la gestión de proyectos. En una primera fase de las entrevistas a expertos, buscamos respuesta a las preguntas siguientes:

- ¿Qué exigencias formulan los actores en la fase preparatoria del proyecto?
- Entre dichas exigencias, ¿cuáles pueden considerarse factores primordiales del éxito?
- ¿Cuáles son las competencias supuestas del vendedor y del comprador?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de información de los actores del proyecto?
- ¿Cuáles son los principales criterios de selección?

En esta fase se exploraron espontáneamente las competencias supuestas del interlocutor de negocios. En la segunda fase de las entrevistas, pedimos a los entrevistados que evocaran incidentes críticos del proyecto (CIT – *critical incident technique*, véase: Haimala – Salminen, 2006). Es decir, acontecimientos que presupusieron el éxito o el fracaso del proyecto. En la tercera fase de las entrevistas, los entrevistados, con la ayuda de tarjetas facilitadas por nosotros, citaron por orden de importancia las competencias corporativas. Las entrevistas a expertos se realizaron en los meses de octubre a diciembre de 2010.

Perfil del Entrevistado

Durante la compilación de datos, se realizó un total de 129 entrevistas estructuradas en profundidad (*in-depth interview*), la gran mayoría a empresas ordenantes y proveedoras mutuamente vinculadas en el marco de un proyecto. En lo referente a los sectores de actividad de los proyectos examinados, en el mercado de *proyectos hard* entrevistamos fundamentalmente a proveedores de la industria de la construcción, y en menor proporción, de la industria de montaje y de promoción inmobiliaria. Los proveedores de *proyectos soft* fueron empresas del sector de servicios TIC, de asesoramiento, agencias de publicidad y medios, entidades de investigación de mercados y de proyectos de ingeniería. El perfil de los participantes en *proyectos hard* (80 en total) se diferenció notablemente respecto al de los participantes en *proyectos soft* (49 en total). El desglose por tamaño de las empresas participantes en ambos tipos de transacciones de proyectos ilustra adecuadamente esta diferencia.

La diferencia entre las cualidades personales de los entrevistados justifica asimismo tratar por separado ambos tipos de proyectos. Por ejemplo, entre los ejecutivos de las partes participantes en *proyectos hard*, apenas podemos encontrar a encuestados del sexo femenino, mientras que en los *proyectos soft* un tercio está representado por mujeres. Cabe mencionar que, en caso de los participantes en *proyectos soft*, la formación superior parece ser asimismo un requisito básico.

Tabla 1: Desglose por tamaño de las empresas entrevistadas entre los participantes en *proyectos hard* y *soft*.

		Tamaño de la empresa					Total
		Microempresa	Pequeña empresa	Empresa mediana	Gran empresa	No hay datos	
Participantes en <i>proyectos hard</i>	n°	10	8	14	10	7	49
Participantes en <i>proyectos soft</i>	n°	11	12	13	30	14	80

Esta tabla presenta el número de elementos y distribuciones porcentuales de las empresas entrevistadas. Entre las empresas participantes en proyectos hard, encontramos en una proporción aproximadamente equilibrada empresas de diverso tamaño, y las empresas participantes como interlocutoras de negocios están representadas por ejecutivos con formación superior, fundamentalmente económica o técnica. Los ordenantes de proyectos soft son, por lo general, grandes empresas, mientras que entre los proveedores podemos encontrar empresas de los más diversos tamaños.

ENSEÑANZAS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Relaciones de Proyectos – Exigencias, Información

El procesamiento de las informaciones obtenidas se vio dificultado por el hecho de que los encuestados, partiendo de sus propias experiencias en los negocios, adoptan una “actitud holística” respecto a sus interlocutores de negocios antiguos y potenciales; es decir, más allá de las exigencias muy evidentes (por ejemplo, solvencia, observancia de los plazos), delimitan difícilmente las dimensiones imprescindibles para enjuiciar a los interlocutores potenciales del proyecto. Para ellos, el juicio formulado sobre el interlocutor se define durante el primer contacto personal, o incluso anteriormente a ello, sin ponderar el peso de los diversos factores que inciden en la realización del proyecto.

En las transacciones de *proyectos hard* intervienen factores que revisten importancia para ambos actores del proyecto, tanto para el vendedor como para el comprador. Entre dichos factores encontramos la fiabilidad, la motivación, el compromiso con el trabajo, la confianza mutua y la observancia de los plazos. Para la parte vendedora, además de los citados, el factor primordial es la solvencia de la otra parte. En muchos casos, surgen dificultades atribuibles a que el comprador no es capaz de definir adecuadamente la tarea en cuestión. Entre los compradores, todos los entrevistados destacaron la preparación profesional, la competencia profesional. Es necesario que en el terreno en cuestión el vendedor disponga de amplias experiencias, particularmente si se trata de una actividad especial: “Yo, como ordenante de un museo, no sólo deseo saber qué tipo de inversiones ha realizado alguien, sino la magnitud de los trabajos que ha llevado a cabo en el terreno de los monumentos”. Asimismo, es importante el nivel de capitalización del proveedor, que sea capaz de financiar el proyecto.

En cuanto a los factores que inciden en el éxito, se manifestaron notables diferencias entre la parte vendedora y la compradora. Los vendedores estiman que es fundamental el planteamiento de un objetivo real del proyecto, la viabilidad del proyecto (el contrato adecuado, la solvencia de la otra parte). Los compradores destacaron la importancia del Ejecutivo, la relación interactiva. Entre los tres factores de mayor importancia, los actores de la parte vendedora mencionaron la fiabilidad, la seguridad financiera (solvencia) y la postura correcta. Por el contrario, la falta de fiabilidad, la postura incorrecta (corrupción) y la situación financiera desfavorable fueron citadas como factores que les inducirían a abstenerse de colaborar. Desde el punto de vista de los compradores, los más importantes criterios de juicio son la profesionalidad, la fiabilidad financiera y las buenas referencias. Los principales tres criterios excluyentes son el soporte financiero incierto, la inseguridad profesional y la falta de referencias.

En la ponderación de riesgos resulta general que los vendedores recaban información empresarial oficial sobre los compradores potenciales. Para los compradores, las fuentes más importantes de información son la referencia, la recomendación, los conocimientos adquiridos en círculos profesionales: “*Trato de obtener confirmación, certeza en mi propia red de relaciones*”. Otros se apoyan principalmente en sus propias experiencias, lo que implica que prefieran trabajar con interlocutores de negocios ya probados.

En las transacciones de *proyectos soft*, la exigencia más importante de los actores de la parte vendedora es la solvencia del comprador. La segunda exigencia citada con más frecuencia es que el ordenante defina adecuadamente la tarea y que lo comunique al proveedor de manera conveniente. Para los compradores, la competencia del proveedor tiene un carácter decisivo. Ello se refiere al conocimiento del perfil de actividad del ordenante, las experiencias relevantes – que se materializan en las referencias –, así como la proactividad y la creatividad.

En este sentido, los vendedores citaron en primer lugar la definición precisa de la tarea: “*Si no se cumple esa condición, resulta ciertamente imposible el éxito del proyecto*”. Otro grupo de factores que inciden en el éxito son los referentes al mantenimiento de las relaciones. Según los compradores, la base del éxito es la profesionalidad del proveedor, cómo gestiona el proyecto. Los vendedores recaban información a partir de los balances, de los informes anuales. Además, utilizan su propia red de relaciones. Los *compradores* se apoyan primordialmente en las referencias. Muchos elaboran auditorías o realizan encuestas sobre el interlocutor de negocios potencial.

En resumen, podemos constatar que en los preparativos del proyecto no pueden establecerse divergencias esenciales según el tipo de proyecto, pese a que se manifiestan ciertas diferencias. En las transacciones de *proyectos hard y soft*:

- las exigencias frente a los interlocutores de negocios son similares,
- son semejantes los factores que inciden en el éxito, pero en los *proyectos hard* los entrevistados enfatizan más las capacidades del Ejecutivo de la otra parte y la interactividad,
- en cuanto a la aptitud de los interlocutores de negocios, en ambos tipos de transacciones de proyectos la parte vendedora estima determinante la fiabilidad financiera, pero en los *proyectos soft* también revisten gran importancia el compromiso de la otra parte respecto a su trabajo y la confianza. Entre los compradores no se manifiestan diferencias relevantes.
- la diferencia más notable se percibe en las fuentes de informaciones empleadas. En los *proyectos hard*, la inspección de trabajos anteriores resulta determinante. En las *transacciones soft*, no suele existir esta posibilidad. Aquí se apoyan más bien en otras informaciones (referencias, información empresarial, etc.).

Los requerimientos planteados y las diversas informaciones necesarias para verificar si se cumplen dichos requerimientos se confunden con mucha frecuencia. Un ejemplo de ello es la exigencia de referencias, que realmente constituye una fuente de información sobre los antecedentes del interlocutor de negocios potencial, pero en ocasiones se presenta durante las entrevistas como requerimiento de competencia.

La cualificación de los interlocutores del proyecto a partir de las fuentes de información puede bosquejarse como círculos concéntricos. En el círculo más interno se encuentran las partes con quienes el encuestado ya ha trabajado anteriormente, por tanto, dispone de experiencias propias sobre la competencia de la otra parte, sobre sus puntos fuertes y eventuales puntos débiles. En el próximo círculo, se hallan los interlocutores con quienes aún no ha trabajado, pero en sus relaciones profesionales hay quienes sí han trabajado anteriormente con el interlocutor o interlocutores potenciales del proyecto. Si tal vinculación indirecta no resulta suficiente para apoyar la decisión a tomar, entonces allí están las referencias, sobre las cuales se puede estimar las aptitudes del interlocutor potencial, así como los datos empresariales asequibles por Internet que, aunque son menos confiables, sirven para filtrar las empresas

que implican un riesgo demasiado elevado. Asimismo, pueden servir de importante apoyo la visita al interlocutor potencial, la calidad de la toma de contactos y la primera impresión que se formula en este encuentro: “Durante las negociaciones previas al inicio del proyecto, pudimos cerciorarnos, ya en el primer encuentro, de la profesionalidad de los ejecutivos de la empresa. Su flexibilidad y estilo de negociación ponen de manifiesto si la cooperación con ellos resultará o no exitosa”.

La información obtenida en el propio círculo de relaciones de negocios puede complementarse con el juicio general que se haya conformado sobre la empresa en el sector donde ésta opera. A falta de propias experiencias, la buena o mala reputación de la empresa en cuestión puede servir entonces como uno de los elementos de juicio fundamentales.

Proceso de la Colaboración en Proyectos

En los *proyectos hard*, la estructuración de vínculos de confianza ocurre en varias fases. La primera fase la constituye disponer de una referencia o de una recomendación formulada por un conocido. Muchas veces sólo sobre la marcha (*in situ*) se pone de manifiesto para las partes si la otra parte será o no un interlocutor de negocios apropiado, competente.

La mayoría de los incidentes críticos de proyecto citados anteriormente estaban vinculados a la fase preparatoria. Los encuestados pudieron prever ya entonces el éxito o el fracaso del proyecto. El proveedor siente hasta qué punto el comprador está comprometido con su trabajo, mientras que el comprador es capaz de evaluar la profesionalidad del proveedor. Las visitas al pie de obra, características de esta fase, ofrecen una buena base a ambas partes para formularse un juicio sobre los resultados previsibles del proyecto. En esta fase preparatoria, también se bosquejan la situación financiera, las posibilidades de financiación. Esta fase culmina con la elaboración y el perfeccionamiento del contrato. Las circunstancias propias a la celebración del contrato también sirven de señal. Si las partes tienen dificultades al hacer valer sus intereses, o ello resulta imposible, ya entonces surgen dudas sobre el éxito de la colaboración: “Durante la negociación del contrato imperó fundamentalmente un clima de confianza, no obstante, sentí ciertas dudas en relación con el éxito del proyecto. Ello es siempre un punto crítico.

Si no incluyo en el contrato cláusulas que protejan nuestros derechos, ello posteriormente puede tener sus consecuencias. Pero si deseo incluir demasiadas cláusulas de este tipo, entonces el ordenante posiblemente rescinda la celebración del contrato”. La segunda fase de los *proyectos hard* la constituye el proceso de realización de la transacción. En esta fase la mayoría de los episodios críticos se derivan de problemas imprevistos de carácter técnico, financiero o relacionados con los correspondientes permisos y, en menor medida, problemas inherentes a la colaboración. No es raro que surjan obstáculos imprevistos, por ejemplo, la falta de algunos permisos. Tampoco es raro el caso en que, si bien la financiación parece algo resuelto al inicio del proyecto, sobre la marcha se pone de manifiesto que se han agotado las coberturas de créditos. La solución de estos problemas implica más de una vez situaciones conflictivas, que inciden en detrimento de la colaboración.

En la fase de los trabajos de culminación pueden surgir problemas de calidad y/o discrepancias de índole financiera. Por cuanto en la realización de gran parte de los proyectos, junto a las partes principales participan también subcontratistas, la actuación de éstos constituye un factor de riesgo crítico. Asimismo, la motivación de los empleados de las firmas participantes en el proyecto desempeña un papel importante, sobre todo si una de las partes percibe cierta incertidumbre en este sentido: “Los empleados... estaban totalmente poco motivados, muy poco dispuestos a colaborar, por consiguiente, peligraban los plazos previstos”. En los *proyectos soft*, en el primer encuentro personal el criterio más importante es la profesionalidad, así como la posibilidad de aplicación práctica por los compradores de los resultados del proyecto. El convencimiento puede materializarse plenamente si el proveedor potencial se ha preparado e

informado adecuadamente sobre el futuro ordenante. Es conveniente que quienes potencialmente se adjudicarían el encargo no sólo sean capaces de documentar sus actividades semejantes, sino también el éxito ponderable de las mismas. En el primer encuentro, la fe en la colaboración conjunta en el proyecto dado no sólo puede ser consolidada, sino también puede derrumbarse si la parte no se ha preparado suficientemente o no se hace representar al nivel adecuado: “De entrada, el ejecutivo gestor de las relaciones y su equipo eran todos absolutamente jóvenes poco experimentados, nos asignaron gente inexperta”. Puede contar mucho el hecho de que durante la realización del proyecto tengamos experiencias positivas con las que no contábamos.

La base de una decisión errónea suele ser en muchos casos la inadecuada “ponderación” de los criterios. Un ejemplo típico de ello es cuando el ordenante potencial se concentra extremadamente en los precios de oferta. Según los encuestados, la formulación precisa de las exigencias depende en gran medida de las personas competentes. Así como el ordenante requiere profesionalidad de sus proveedores, los proveedores potenciales esperan lo mismo de sus ordenantes, no quieren que se les pida lo imposible: “... a veces nos piden tremendas estupideces. Simplemente, se trata de cosas absolutamente inviables.”

Las reacciones y comentarios no sólo son importantes para el comprador, sino también para el vendedor. Durante la ejecución de ciertos tipos de proyectos (por ejemplo, de informática), tanto el comprador como el vendedor tienen la posibilidad de probar el servicio en cuestión. En este caso, puede resultar convincente si se aprecia que, en lo fundamental, el proyecto avanza en la dirección adecuada. Un aspecto que incide muy negativamente en los resultados del proyecto es cuando el comprador no sabe exactamente qué quiere, por lo que se hace muy difícil satisfacer sus exigencias; cuando modifica sus ideas y exigencias en el curso del proyecto. Para el proveedor constituye un enorme fracaso que el ordenante no acepte un método de cuya conveniencia el proveedor está plenamente convencido.

Importancia de las competencias de los interlocutores del proyecto

En la fase final de la entrevista, pedimos a los encuestados clasificar 20 competencias de proyecto, elegir diversos factores que figuraban en 20 tarjetas y separarlos en tres grupos por orden de importancia: grupo “A” (de importancia relevante), grupo “B” (de importancia media) y grupo “C” (de menor importancia). En cada grupo podían clasificarse un máximo de 10 tarjetas, pero los encuestados tuvieron la posibilidad de añadir y clasificar también otros factores. Los resultados se muestran en la tabla nº 2.

Cabe observar que el hecho de que un ejecutivo empresarial atribuya cierta importancia a un factor determinado depende no sólo del perfil de la empresa y de su círculo de clientes e interlocutores de negocios, sino también de cómo interpreta el concepto en cuestión. Naturalmente, en dependencia de en qué lado se sitúan las partes que intervienen en las relaciones del proyecto, éstas enjuician de manera diferente las cualidades que requieren a sus interlocutores de proyecto. De tal modo, las competencias del comprador más frecuentemente mencionadas como de importancia relevante en la parte proveedora fueron: la fiabilidad financiera, la comunicación, la profesionalidad, la autenticidad, los recursos financieros, la plantilla de profesionales y las aptitudes para la gestión de proyectos. La parte compradora atribuyó, sin embargo, mayor importancia a la autenticidad del proveedor, su profesionalidad, su plantilla de profesionales, sus aptitudes comunicativas, sus aptitudes para la gestión de proyectos, su postura ética y sus aptitudes innovadoras. Además de los enumerados anteriormente, casi la quinta parte de los encuestados complementó la lista de competencias con otros factores que, a su juicio, revisten asimismo una importancia relevante. Generalmente, fueron los compradores los que añadieron nuevos criterios.

Tabla 2: Clasificación en grupos de las tarjetas de competencias

	A – Factores de importancia relevante	B – Factores de importancia media	C – Factores de menor importancia	Sin respuesta
profesionalidad	69	22	5	5
comunicación	68	26	2	4
autenticidad	66	27	3	4
fiabilidad financiera	60	22	10	7
plantilla de profesionales	60	25	9	5
aptitudes para la gestión de proyectos	57	30	6	7
postura ética	52	38	5	5
recursos financieros	49	30	9	12
disponibilidad de la debida autorización	47	25	14	14
aptitudes para la solución de conflictos	45	43	7	5
aptitudes innovadoras	41	28	23	8
gestión de las relaciones	32	48	14	6
consciencia de los límites de su propia competencia	29	48	15	9
materiales empleados	23	28	40	9
reputación corporativa	23	42	28	7
delegación de responsabilidades y autoridades	21	42	29	9
comunicación verbal (en lenguas extranjeras)	17	29	46	8
medios empleados	16	32	42	10
extensión de su propia competencia	12	36	35	17
network	10	33	47	10
otros (total de menciones)	21	3	7	69

Esta tabla presenta las proporciones porcentuales según las respuestas de los encuestados respecto a los tres grupos de competencias. Dichos grupos son:: competencias de importancia relevante (A), de importancia media (B) y de menor importancia (C). Los resultados figuran en orden decreciente, partiendo de la pertenencia al grupo “A”. El análisis de la frecuencia de las diversas respuestas pone de manifiesto los factores mayoritariamente considerados de importancia relevante por los encuestados (profesionalidad, comunicación, autenticidad), así como los considerados de menor importancia (network, medios empleados, comunicación verbal) y los factores cuya importancia fue evaluada más diferenciadamente por los grupos-objetivo (reputación corporativa, delegación de responsabilidades y autoridades).

CONCLUSIONES

En cuanto al nuevo aporte del estudio, podemos afirmar que, por primera vez en las investigaciones llevadas a cabo en el campo del marketing de proyectos, se ha logrado demostrar que el riesgo de resultado bilateral – aunque con diversa intensidad – puede percibirse en todas transacciones de los diferentes tipos de proyectos. El resultado novedoso de la investigación radica en la identificación del juicio de los actores de proyectos sobre el contenido y la relevancia de las competencias reductoras de riesgos. Se puso de manifiesto que, junto a las competencias basadas en el conocimiento y orientadas a la solución de problemas, también resulta relevante el papel de las competencias de índole relacional y moral. Ello confirma asimismo la justificación de las investigaciones “*fair-business*” realizadas en la última década. Con la exploración de los riesgos de resultado percibidos por los actores de proyectos, logramos comprender mejor – además de las constataciones de fuentes precedentes – el contenido de las competencias de proyectos, su importancia y el papel que desempeñan en la configuración de la percepción de riesgo. El análisis de la metodología de tratamiento de la percepción de riesgo por parte del cliente en la fase precedente al inicio del proyecto, durante la ejecución del proyecto y posteriormente al mismo resulta útil no sólo desde el punto de vista de la dirección, sino que también puede resultar de utilidad en otras investigaciones interdisciplinarias.

Además, dicho análisis puede contribuir al desarrollo de la gestión del trabajo de adquisición y al fortalecimiento de la proactividad de los proveedores. Además de los requerimientos de competencias explorados en investigaciones anteriores, hemos puesto de manifiesto que la mayoría de los compradores aprecia la proactividad de los proveedores. El interlocutor de negocios capaz de ofrecer alternativas de solución en lugar de soluciones estándares induce al cliente a una actitud positiva y despierta su confianza.

El desarrollo ulterior de nuestra investigación exploratoria de carácter cualitativo y su extensión cuantitativa podrían asumir como punto de partida el modelo concepcional en virtud del cual los servicios tipo proyecto son clasificados según:

- el *output* del proyecto sea de tipo *hard* o *soft* (tangente o intangente según la terminología de los servicios)
- el grado de incorporación de los interlocutores de negocios, o sea, de “inversión” en la eficacia del proyecto sea moderado o de elevada magnitud.

La matriz 2x2 configurada de tal modo, según conjeturamos, podría resultar útil en el análisis de las diferencias significantes que se manifiestan en la percepción de riesgo. Con la ayuda del panel que se constituirá en el futuro próximo sobre el mercado de proyectos, nos proponemos verificar esta hipótesis con pesquisas cuantitativas.

REFERENCIAS

Aqueveque, C. (2006), Extrinsic Cues and Perceived Risk: The Influence of Consumption Situation. *Journal of Consumer Marketing*, 23(5), 237-247.

Awuah, G.B. (2001), A firm's competence development through its network of exchange relationships, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(7), 574-599.

Axelsson, B., y Wynstra, F. (2002), *Buying Business Services*, Wiley, Chichester

Bettencourt, L.A., Brown, S.W., Ostrom, A.L., y Roundtree, R.I. (2002), Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services, *California Management Review*, Vol 44, Summer, 100-128

Cova, B., Ghauri, P., y Salle, R. (2002), *Project Marketing: Beyond Competitive Bidding*, New York, Wiley

Cova, B., y Salle, R. (1996), The Marketing of Complex Industrial Services: A Pluralist Approach. *Proposal for the 4ème Séminaire International de Recherche en Management des Activités de Service*, Paris

Cova, B., y Salle, R. (1999), *Le Marketing d'Affaires*. Dunod, Paris

Cova, B., y Salle, R. (2007), Introduction to the IMM special issue on “Project marketing and the marketing of solutions”. A comprehensive approach to project marketing and the marketing of solutions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 138-146.

Dhalakia, U.M. (2001), A Motivational Process Model of Product Involvement and Consumer Risk Perception. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1340-1362.

Dowling, G.R., y Staelin, R. (1994), A Model of Perceived Risk and Intended Risk-Handling Activity. *Journal of Consumer Research*, 21(June), 119-134.

Engelhardt, W. (1993), Vom Produkt zur Dienstleistung!? In: *Mein Kunde, seine Situation, unser Geschäft*, VDI-Verlag, Düsseldorf, 85-104.

Garner, S.J. (1986), Perceived Risk and Information Sources in Services Purchasing. *The Mid-Atlantic Journal of Business* (Winter), 5-15.

Günter, B. (1979), Das Marketing von Großanlagen – Strategieprobleme des Systems Selling, *Vertriebswirtschaftliche Abhandlungen*, Heft 22, Berlin, Duncker & Humblot

Haimala, J., y Salminen, R.T. (2006), Personal relationships shaping temporary networks – The influence of critical events between persons in project marketing context. *Proceedings of the IMP Conference*, Milan

Jacoby, J., y Kaplan, L.B (1972), The Components of Perceived Risk. In M. Venkatesan (Ed.), *Proceedings of the 3rd Annual Conference of the Association for Consumer Research* (382-393). Chicago: Association for Consumer Research.

Page, A.L., y Siemplenski, M. (1983), Product Systems Marketing, *Industrial Marketing Management*, No. 2.

Schmidt, R.H., y Wagner, G.R. (1985), Risk Distribution and Bonding Mechanisms in Industrial Marketing, *Journal of Business Research*, No. 5.

Sveiby, K.E. (1997), *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler, San Francisco (CA)

Taylor, J.W. (1974), The Role of Risk in Consumer Behavior. *Journal of Marketing*, 38(2), 54-60.

Vargo, Stephen L., y Lusch, Robert F. (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

Veres, Z., y Buzas, N. (2006), Management des risques bilatéraux dans le transfert de technologie, *La Revue du Management Technologique*, PUG, Grenoble, 15(2), 47-74.

Veres, Z. (2009), Competence-based risk perception in the project business. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Special Issue, 24(3/4), 237-244.

AGRADECIMIENTO

La presente investigación ha contado con el apoyo del OTKA, Fondo de Investigaciones Científicas de Hungría (Código: 81565).

BIOGRAFÍA

Prof. Dr. Zoltán Veres, Catedrático, Profesor Universitario. Contacto: Escuela Superior de Estudios Económicos de Budapest, H-1165, Diósy Lajos u. 22-24, Budapest, Hungría; e-mail: veres.zoltan@kkfk.bgf.hu

Dr. László Sajtos PhD, Profesor Universitario Asociado. Contacto: Universidad de Auckland, Nueva Zelanda; e-mail: l.sajtos@auckland.ac.nz