

CARLOSFARA

En colaboración con Fernanda
Veggetti y Leandro Graglia



La **cocina** de la
consultoría

POLÍTICA

Recetas, mitos y verdades
de la profesión

CAPÍTULO 1

EL DESPEGUE

En el libro anterior ya hice un *racconto* de lo que fue mi devenir en la profesión hasta que logré consolidarme en el mercado. Por lo tanto, no te voy a hacer perder tiempo con eso. Solo cabe refrescar que cuando me inicié en lo que podríamos llamar “la profesión”, no tenía idea de que existía como tal. El éxito de Alfonsín fue clave para que se desarrollara este mercado.

Mi primera experiencia fue en 1986, en relación de dependencia en otra consultora. Eso se mantuvo hasta fines del año 90, cuando decidí tomar vuelo propio, ya que sentía que había tocado techo. En abril del 91, con los dos clientes que yo había aportado y muchas ganas de emprender algo propio, decidí lanzarme *freelance*. Todo muy lindo, pero ahí empezaron mis problemas...

Mi trabajo *freelance* comenzó conectándome con las personas con las que había tenido relación esos años para comentarles que me había independizado, y a partir de ahí empezaron a surgir distintas oportunidades. En 1991, una de mis primeras acciones fue ir a ver a un empresario textil conocido. Le comenté la situación: él había querido, en su momento, armar una consultora con más músculo y estructura con mi exjefe. De allí surgió la idea de que me contrate como una suerte de *part-time* en sus oficinas en Buenos Aires —que eran una incipiente universidad— y, combinando sus contactos con mi conocimiento, empezamos a armar algo relativo al tema, hasta que fui oficialmente incorporado. Si bien eso tenía más que ver con lo académico y no tanto con el trabajo de consultoría, fue a través de la sede en Mendoza —la Universidad de Congreso— que logré conocer a José Octavio “Pilo” Bordón, y establecimos una relación amistosa que en 1993 se transformó en una profesional.

En medio de estos trajines de mi vida, releí y estudié cuestiones de *marketing* y, junto con mis clientes originales, empecé a reunirme con un montón de gente, amigos de amigos, conocidos de amigos, etc. Básicamente, muchos almuerzos y cafés que me permitieron comentarles a qué me dedicaba y hablar mucho de política (desayunaba, almorzaba, merendaba y cenaba... política). Tal era el caso que, un amigo muy amable, Marcos Lohlé, en esa etapa me preguntaba constantemente, medio en broma, medio en serio: “Fara, ¿con quién hablas de política?”. Lo que Marcos me quería decir era que cuánto más alto el nivel de mis interlocutores, más posibilidades de progreso iba a tener. “Esta es una carrera de fondo, tenés que aguantar”, decía cuando me veía mascullando bronca cuando las cosas no se daban.

En esa corta experiencia realizaba encuestas, armaba informes de opinión pública y los distribuía (sin WhatsApp ni email y con suerte Fax, a fuerza de fotocopias) a diputados, senadores y medios con una carta de presentación que me servía para generar una rueda de contactos que, con el tiempo, allá por los años 92/93, empezó a crecer. Armandos informes y distribuyéndolos. Debido al trabajo con Bordón, que en su momento perfilaba para candidato a presidente, se empezaron a abrir muchas puertas que fueron dando frutos y aún más contactos. Pero nada fue meteórico...

Al principio de mi carrera me tocó caminar mucho, tener muchas reuniones improductivas y pedir a mis clientes que me recomendaran. Esto último al principio no tuvo mucho éxito, hasta que de a poco empezó a surgir trabajo y a ser rentable. La velocidad a la que sucedían las cosas en ese momento era distinta. Oscilé mucho entre la gente que decía que tenía que dedicarme a la investigación de mercado, algo de *marketing* empresarial. A pesar de que yo no tenía mucho *feeling* con esa actividad (y eso es lo peor que a uno le puede pasar, porque no le pone la misma pasión y alma), salí adelante. Lo mío era la política, y para eso había que “transpirar política”: informarse, leer, opinar, etc. Todo lo hice con muy bajo perfil, sin reflectores, ni pompas, ni padrinos, ni contactos familiares, ni ahorros...

Lo que yo hacía era generar un producto tangible, un informe de opinión pública (que pagaba de mi bolsillo) con unos pibes que salían a hacer unas encuestas por el AMBA. Lo distribuía, ya fuera mensual o bimensualmente, para generar conocimiento en los medios, pero más aún para tener materia prima para opinar sobre lo que estaba pasando. También buscaba participar de la mayor cantidad de eventos y actividades posibles, como alguien que podría ser una referencia en estos temas. He dado muchas charlas gratis (y las sigo dando aún hoy como gauchada) y he tenido mucho contacto con los medios masivos de todo tipo y color. Todo muy cuesta arriba, especialmente para alguien joven, sin vinculaciones políticas familiares.

CAPÍTULO 1: EL DESPEGUE

Esto que cuento en 2026, obviamente, suena prehistórico. Hoy cualquiera quiere y puede ser *influencer* solo con un poco de creatividad y un clic en las redes sociales. Ventaja de esta época: todo es fácil, rápido y sin costo. Desventaja: son decenas de miles los que pretenden competir por un lugar en el mercado. (Moraleja: no hay fases históricas mejores y peores).

Fue en 1993 cuando tuve una gran experiencia asesorando estratégicamente a la campaña del PJ de Mendoza, que logró un éxito fantástico con el 49 % de los votos y obtuvo 3 diputados sobre 5. Esto me hizo conocer muchísima gente dentro de esa provincia y más allá, debido a la repercusión del proyecto “Bordón presidente”. Pero claro, tener un gran éxito no significa consolidarse profesionalmente. Todavía me quedaba un largo trecho por recorrer.

Alrededor de 1994 empezó una segunda etapa. Ya estaba en el mercado y vivía mayormente de la consultoría, pero con muchos altibajos materiales. Recorrí una larga meseta hasta 1998 cuando abrí mi propia oficina. En esa etapa, en 1996, trabajé para Gustavo Béliz en la primera elección para jefe de gobierno de la CABA. Estaba más cerca... pero todavía estaba lejos. Durante ese tiempo trabajé desde mi casa, como *freelancer*, dando clases acá y allá, haciendo cursos, conociendo personas diversas de todos los rubros y ámbitos que abren puertas y ramificaciones que, a la larga, resultaron muy interesantes. Desde 1998 ya tenía una suerte de trabajo permanente y suficientemente rentable. No clientes permanentes, pero sí trabajo permanente, lo que me permitió consolidarme en el mercado. Tenía bastante exposición mediática para mi edad (36 años en otra era de la historia).

Cuando ya abro mi oficina, en 1999, trabajé en una serie de campañas muy interesantes, como la del PJ de Mendoza, la de Antonio Cafiero en la primaria contra Ruckauf, la de Hugo Franco para intendente de San Isidro, dos campañas para intendente en Mendoza, e hice encuestas para la campaña presidencial de Duhalde, entre otras. Ya estaba en otro nivel. Desde 1997 había empezado como asesor del senador nacional por CABA Pedro Del Piero. Todo eso construyó un cúmulo de relaciones que fue muy importante para seguir abriendo ramificaciones en mi árbol de contactos.

Luego, en el 2000, volví a trabajar con Bordón, ya como director general de Escuelas de la Provincia de Buenos Aires (es el cargo de ministro de educación provincial). En el mismo año un colega me invitó a exponer en un seminario de campañas electorales y comunicación política en México, en donde me puse en contacto con otro personaje que me llamaría para armar un grupo que asesorara candidatos en ese país durante todo 2001. Esa fue mi primera experiencia internacional y fue otro salto importante que me llevó a hacer consultorías a nivel latinoamericano. Ahí trabé amistad con el gran Mauricio De Vengoechea. Lo cierto es que las campañas exitosas de 2001 fueron la rampa que me proyectó a nivel internacional, consolidándome en otro nivel.

Lo importante de todo este devenir es que con los años y con mi red de contactos fui lentamente construyendo mi carrera sin vinculaciones familiares o políticas previas que me ayudaran en el camino. Hoy el mundo va a otra velocidad. No hacen falta tantos años para ser conocido, aunque ahora es más parecido a una montaña rusa: se puede subir más rápido y bajar a la misma velocidad...

Hace ya 40 años que trabajo en la consultoría política, pero hace 35 años del momento en el que yo estaba en crisis con el lugar donde trabajaba, y finalmente decidí abrir mi propia consultora. Sucedió un desencuentro conceptual con mi exjefe a fines de 1990 que me decidió a abrirme. Después tocaba jugársela. Fue como tirar una moneda al aire. No tenía dónde caerme muerto. Solo tenía mucha pasión, mucha disciplina y una pareja que creyó en mi locura.

Cuando empecé con mi propia consultora, decía “nosotros hacemos estadísticas multivariadas”. Y yo pensaba para mí mismo: “¿qué hacemos mejor que el resto?”, porque las estadísticas sofisticadas no les movían un pelo a los clientes.

Yo hacía encuestas, sí, pero varios ya hacían encuestas, con más nombre y más experiencia: Julio Aurelio, Hugo Haime, Mora y Araujo, Zuleta Puceiro, Analía Del Franco, etc. Si no tenés un valor agregado percibido, seguís siendo un buen pibe que corre desde atrás. Podés decir “nosotros hacemos análisis etnográfico, etc.”, todo lo que vos quieras... siempre y cuando el cliente crea que eso le sirve para algo. El valor agregado percibido no está escrito en una propuesta. Esto no pasa solamente en la consultoría política, sino en muchos otros servicios profesionales. Por eso, debe tenerse en cuenta que la estrategia para los Número 1 no puede ser la misma que para el pelotón que corre de atrás.

Entonces, lo primero es ser realista respecto al *target*. ¿Dónde me muevo mejor?, ¿con qué tipo de cliente?, ¿clientes chicos que no pueden pagar grandes cifras y creen que uno de los grandes será muy bueno, pero que no los va a atender tan personalmente? Pues ahí fuimos.

Con el correr del tiempo y la complejidad de las relaciones, viene muy bien un autoanálisis, pensar todo el tiempo el propio FODA, sobre quién es uno en el mercado realmente, porque no hay reglas fijas respecto a lo que funciona o no. ¿Cuánto del estilo de cada uno sirve para el contexto? En este mundo hay cazadores y agricultores. Yo pertenezco a la segunda categoría. Por lo tanto, no tiene sentido agarrar la escopeta y ponerse el traje de cazador si a uno no se le da bien ese rol. No hay estilos buenos o malos: cada uno tiene sus pros y sus contras. El error es ponerse el traje equivocado.