Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de empresas

Curso 2016/2017

ESTUDIO DE LA CONSULTORÍA PROFESIONAL. GUÍA PRÁCTICA PARA ANALIZAR LA CONVENIENCIA DE REALIZAR CONSULTORÍA POR SECTORES EMPRESARIALES

PROFESSIONAL CONSULTING STUDIO. PRACTICAL GUIDE TO ANALIZE THE ADVISABILITY OF CONSULTING FOR BUSINESS SECTORS

Realizado por el alumno D. ADRIÁN GONZÁLEZ PELLITERO

Tutelado por el profesor D. JOSÉ ANGEL MIGUEL DÁVILA

León, Julio de 2017

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN 5
INTRODUCCIÓN 6
OBJETO DEL TRABAJO 8
METODOLOGÍA 9
1. LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA 10
1.1 QUÉ ENTENDEMOS POR CONSULTORÍA 10
1.2 EVOLUCION HASTA NUESTROS DIAS 12
1.2.1 Importancia de la consultoría por regiones económicas 15
1.3 AREAS FUNCIONALES OBJETIVO DE LA CONSULTORIA 17
1.4 INNOVACIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA 19
2. LA FUNCION DE CONSULTORIA 22
2.1 PROCESO DE CONSULTORIA 22
2.2 DIMENSIONAMIENTO 25
2.3 BENEFICIOS DE LA CONSULTORIA FRENTE A LA RESISTENCIA AL CAMBIO 26
2.4 APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y GESTION DEL CONOCIMIENTO 29
3. LA CONSULTORIA PROFESIONAL EN ESPAÑA 32
3.1 INICIOS Y CONSOLIDACIÓN 33
3.1.1. Situación actual de la consultoría en España. El sector en cifras 34
3.2 ANALISIS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA 38
3.3 EL FUTURO DE LA CONSULTORÍA EN ESPAÑA 41
3.3.1 Innovación 42
3.3.2 Internacionalización y transformación digital 45
4. GUIA PRÁCTICA PARA ANALIZAR LA CONVENIENCIA DE REALIZAR CONSULTORIA POR SECTORES EMPRESARIALES 51
4.1 INTRODUCCIÓN Y PROBLEMÁTICA ACTUAL 51
4.2 GUÍA PRÁCTICA PARA LA CONVENIENCIA DE REALIZAR CONSULTORÍA POR SECTORES 52
4.3 JUSTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS POR SECTORES 56
CONCLUSIONES 69
BIBLIOGRAFIA 70

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1 Definiciones al concepto de consultoría *11*
Tabla 2 Análisis de conveniencia de realizar consultoría externa por sectores empresariales *55*

Figura 1 Proceso de creación de una innovación *21*
Figura 2 Beneficios de contratar un servicio de consultoría *27*
Figura 3 Proceso de digitalización empresarial *49*

Gráfico 1 La oferta de consultoría en Europa *16*
Gráfico 2 Empleo en el sector de la consultoría en España (2008–2015) *35*
Gráfico 3 Ingresos en el sector de la consultoría en España (2004–2015) *37*
Gráfico 4 Gasto en I+D por empresas españolas (miles de euros) *45*

RESUMEN

El presente trabajo de investigación sobre el entorno empresarial de la consultoría intenta arrojar luz sobre este sector del que existen pocos trabajos técnicos. La creciente demanda mundial de servicios profesionales a empresas se debe a un cambio de modelo global que obliga a los profesionales a demandar a otros profesionales más específicos para la resolución de problemas clave dentro de la organización. De esta forma, se atrae y fomenta la innovación, creando valor empresarial, incrementando la productividad de las empresas y generando empleo cualificado. La amplitud del estudio del sector de la consultoría será en el mundo y en España, donde empieza a tener cierta relevancia. Se analizará la conveniencia de contratar servicios de consultoría externa o realizar el cambio de manera interna en la empresa para resolver una necesidad. Se mostrará esa conveniencia por sectores empresariales de forma clara, en función de las variables de facturación media y número medio de empleados de cada tipo de empresa.

Palabras clave: consultoría, empresas, internacionalización, estrategia, transformación digital, innovación, subcontratación.

ABSTRACT

The present research work on the business environment of the consultancy tries to shed light on this sector of which few technical works exist. The increasing global demand for professional services to companies is due to a global model change that forces professionals to demand more specific professionals for solving key problems within the organization. In this way, innovation is attracted and promoted, creating business value, increasing the productivity of companies and generating qualified employment. The scope of the study of the consultancy sector will be in the world and Spain, where it begins to have some relevance. It will analyze the convenience of contracting external consulting services or make the internal change in the company to solve a need. This convenience will be shown by business sectors in a clear manner, depending on the variables of average turnover and average number of employees of each kind of business.

Key words: consulting, business, internationalization, strategy, digital transformation, innovation, outsourcing.

INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en un mundo globalizado y atestado de marcas que nos ofrecen productos y servicios prácticamente similares entre sí, diferenciándose en aspectos poco relevantes. Ocurre que el mercado está saturado de oferta en la mayoría de los bienes que la población consume, dejando a las empresas en una difícil situación en cuanto a posicionamiento. Los estándares de vida actuales hacen que el consumidor disponga de cientos de opciones ante una compra, pudiendo discriminar por precio, calidad o características todos aquellos productos o servicios que comprenden su día a día. Esta situación cada vez es más habitual y el comprador dispone de más cantidad de información sobre los productos y servicios que va a consumir, reduciendo los costes de transacción prácticamente a lo anecdótico.

Un factor determinante, aunque no el único, en esta evolución de los mercados ha sido internet, que además está en ciernes y se espera que vaya a ser más relevante cada año. Debido a que los nuevos dispositivos llevan toda la información hasta la palma de la mano, ninguna empresa quiere que su marca o marcas queden fuera del portal que, añadido a su globalidad, está disponible cada día del año durante 24 horas. Es, por tanto, el consumidor el gran beneficiario de la tecnología y, a la vez, el objetivo que las empresas necesitan atraer para que sus productos sean vendidos. Todas las estrategias empresariales se deben enfocar en la satisfacción del consumidor, ofreciéndole, no solo el mejor producto o servicio, sino una mejor satisfacción en la compra.

En este difícil pero esperanzador escenario empresarial, las organizaciones tienen que ofrecer productos y servicios muy diferenciados, dentro de las posibilidades, para que los clientes se decanten por unas u otras opciones. Para alcanzar dicha especialización es necesario que las empresas atraigan hacia su seno las últimas tendencias del sector, dando una relevancia clave a la innovación. De esta forma, la organización conseguirá crear valor añadido en sus productos y servicios y logrará diferenciarse de los competidores, incrementando la cuota de mercado.

Para conseguir dicho grado de innovación hace falta talento humano y técnico que desarrolle los procesos que crearán valor añadido. Normalmente, el talento es necesario en varios aspectos fundamentales de la organización. Hablamos de que no es solo cuestión de ofrecer el mejor servicio o producto, sino también es sumamente importante poseer la estructura financiera para desarrollarlo, los recursos humanos que van a trabajar en ello, la forma más apropiada de comercializarlo, gestionando canales de distribución o la publicidad… Es decir, existen distintas áreas dentro de la organización que tienen que funcionar en perfecta armonía para conseguir el valor añadido que las diferencie de la competencia.

Es realmente complicado aunar este talento global dentro de una organización debido a que, por cuestiones del día a día y desarrollo normal de la empresa, en muchas ocasiones el conjunto del talento no trabaja en la misma línea. Por eso se introduce el concepto de servicios profesionales externos a la empresa, la consultoría profesional. Las organizaciones contratan a otras organizaciones más especializadas en un área para implantar determinadas prácticas dentro de ellas, ayudando a conseguir el talento necesario en esas áreas que no consideran tenerlo para conseguir el valor añadido requerido.

Durante los últimos años se ha hablado mucho acerca de la consultoría profesional como una actividad novedosa que ayuda a las empresas a mejorar su competitividad. Si bien es cierto que es en estas últimas décadas en las que se ha extendido globalmente, estas actividades llevan poniéndose en práctica casi un siglo atrás, prácticamente desde principios del siglo pasado. En los orígenes de dicha actividad profesional se encuentran las grandes fábricas, talleres y firmas de ingeniería civil de la época, que requerían el aumento de la productividad de sus trabajadores y procesos. Puede incluso remontarse a la revolución industrial para conocer la raíz de la consultoría.

Existen grandes firmas dedicadas a la consultoría profesional que ofrecen servicios externos de todo tipo dentro de las organizaciones que lo requieran. Estas empresas son realmente instituciones dentro del sector debido a su enorme volumen de facturación, empleados y prestigio, de hecho se recoge a las cuatro empresas más importantes dentro de un selecto grupo llamado *Big Four*. Pero también existen empresas más pequeñas y localizadas que ofrecen servicios profesionales más asequibles para pequeñas y medianas empresas y de una forma más personalizada.

OBJETO DEL TRABAJO

Este trabajo de investigación pretende estudiar el sector de la consultoría, desde sus orígenes y el por qué apareció, hasta lo que entendemos hoy en día por consultoría. Se analizarán las razones por las que contratar un servicio de consultoría otorga valor añadido a la empresa, así como mejora ratios de, entre otros, productividad, eficiencia, cualificación, laboral y satisfacción de clientes.

Un objetivo importante será el de situar el sector de la consultoría en el mundo y en España, para ver en qué punto se encuentra nuestro país con respecto a las demás economías desarrolladas equiparables. España es un país muy atractivo para este estudio debido a que en los últimos años se está viendo un claro cambio de tendencia hacia la eficiencia y productividad empresarial, que coincide con la mayor presencia de la consultoría en las empresas del país.

Sé analizarán las distintas áreas funcionales de la empresa que pueden ser objeto de contratación exterior debido a su complejidad o importancia para el negocio. De igual manera, se analizarán los distintos servicios que ofrecen las empresas de consultoría para adecuarse a las necesidades de sus clientes. Será interesante ver cómo ha ido evolucionando la oferta de los servicios que ofrecen, así como la tendencia actual, que será el futuro del sector.

Otro objetivo será el de aportar una guía práctica que ayude en la decisión de externalizar consultoría o no a los agentes encargados de ello dentro de las empresas. El informe recogerá la necesidad de contratar consultoría externa en función a unas variables establecidas y segmentando a las empresas por sectores. De esta forma, se podrá ver con claridad si una empresa ha de contratar consultoría para cubrir una carencia o debe desarrollar el cambio de manera interna en la organización.

METODOLOGÍA

El trabajo de investigación está basado, en su mayoría, en artículos de revistas especializadas en los temas que se tratan. Se ha puesto especial interés en que los autores citados cuenten con cierta reputación en su ámbito científico, debido a que ello contribuirá a una mejor calidad de la investigación.

También se han utilizado otros recursos como manuales, estadísticas, documentación de internet o informes profesionales que han servido como fuente de datos. Con esa información cuantitativa se han creado gráficas y tablas que resuman los aspectos más numéricos de una forma visual, sencilla y fácil de entender.

La metodología que se ha llevado a cabo para elaborar la guía práctica del apartado 4 ha sido la siguiente:

A partir de un estudio del INE se ha seleccionado los cuatro sectores más importantes de la economía española (servicios, comercio, construcción e industria). Con base en los porcentajes ofrecidos en ese estudio se ha hecho la proporción a diez tipos de empresas para los cuatro sectores (cinco empresas para el sector servicios, tres para comercio, una para construcción y una para industria). Para dar información más detallada, se han buscado tipos de empresas variados de cada sector. Se ha recogido la facturación media y número medio de empleados de cada tipo de empresa, discriminando por encima o por debajo de la media cada tipo de empresas.

Por otro lado, se han buscado los servicios de consultoría más habituales ofrecidos por las Big Four, que servirán como estándar. Con todo ello, se ha ido analizando la conveniencia de realizar consultoría profesional en esos servicios ofrecidos por cada tipo de empresa (por encima y por debajo de la media) dentro de cada sector. Las casillas marcadas en verde indican la conveniencia de realizar consultoría externa y las casillas marcadas en rojo indican la no conveniencia de realizar consultoría externa (que una casilla este en rojo no significa que la empresa no necesite un cambio, sino que sería más conveniente que lo desarrollara de forma interna dentro de la organización).

1. LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

1.1 QUÉ ENTENDEMOS POR CONSULTORÍA

Existen tantas definiciones de consultoría como autores han escrito sobre ello. Es una práctica empresarial muy abstracta que engloba demasiados conceptos como para poder definirse en una frase sentenciadora y completamente explicativa acerca de este concepto. Se irá perfilando en este trabajo una aproximación a su definición a través de los aspectos que dan forma a la consultoría, siendo esta la mejor manera de conocer ese concepto de lo que estamos tratando.

La idea general en torno a la consultoría se basa en el servicio de apoyo que realizan unos profesionales (independientes o que pertenecen a otra empresa) sobre otros profesionales o empresas que lo requieren. Este refuerzo puede contemplar tantos aspectos como necesidades pueda tener el agente solicitante del servicio.

En la mayoría de los manuales de estrategia empresarial existe un apartado denominado *subcontratación*, en el que se explica la operativa de dicha práctica empresarial. Uno de los primeros conceptos que suele parecer en este apartado es el de ventaja competitiva, considerando a la subcontratación como un elemento clave para que la empresa consiga la diferenciación. No todos los servicios de consultoría se consideran subcontratación, pero ambos conceptos guardan una relación de externalizar recursos que encaja en el marco de este trabajo para equipararlos como fuente de ventaja competitiva.

En cuanto a las empresas, son muchos los departamentos que pueden ser externalizados: los recursos humanos, la contabilidad, marketing, los servicios financieros, etc. Si hablamos de profesionales independientes, la imagen, el posicionamiento, las finanzas o la actividad en internet, etc.

Uno de los grandes nombres en sector de la consultoría es Milan Kubr, que plantea una definición en su obra *La consultoría de empresas* (1997) basada en dos enfoques complementarios: en el primero se adopta una visión funcional amplia de la consultoría en la que se reconoce al consultor como un ayudante de la organización sin capacidad de ejecución; y en el segundo enfoque se la considera como un servicio profesional impartido por personas sobradamente cualificadas que prestan asistencia de manera objetiva e independiente con el fin de aportar soluciones. Algunas definiciones se recogen en la Tabla 1.

Tabla 1 Definiciones al concepto de consultoría

DEFINICIONES AL CONCEPTO DE CONSULTORÍA	
Cerdán, 1990	El consultor no es un mago que descubre lo que no sabe el cliente, aunque si puede apreciar el problema desde una perspectiva más correcta.
Fischer, 1993	Es la intervención planificada en una empresa con el objetivo de identificar los problemas existentes en su organización y de implantar las medidas que se consideren convenientes y adecuadas para su solución.
ACME, 1987	Es el servicio ofrecido por personas independientes y profesionales, o por un grupo organizado como compañía, que ayudan a los administradores de las empresas a analizar y diagnosticar problemas operacionales y de gestión.
Martínez-Almela, 1993	El servicio de consultoría debe ser entendido como el propósito estratégico de una firme voluntad por incorporar a las empresas sistemas y conocimientos especializados que favorezcan el nivel de formación de los empresarios […] que permita a las empresas adoptar las estrategias más adecuadas y afrontar las nuevas realidades del entorno que les rodea.
Goodstein, 1978	El consultor es el experto que ayuda a resolver un problema empresarial, basándose para ello en su experiencia, en su habilidad y en su oficio.

Fuente: Adaptado de Soriano (1998: 7-8)

A lo largo de las siguientes páginas de este estudio se analizarán las ventajas que puede proporcionar la consultoría, a través de su evolución y casos de éxito. Uno de los

problemas más habituales con que se encuentran las empresas a la hora de considerar la consultoría es el desconocimiento que aporta este servicio, no creyendo que exista una solución al problema y menos que la pueda aportar una empresa o profesional externo a la empresa. Otro inconveniente habitual es el reconocimiento de la necesidad que tiene la empresa y la decisión de dar el primer paso para externalizarlo si no se conoce el dimensionamiento del problema. Precisamente este trabajo de investigación pretende paliar, al menos, el segundo problema, tratando de aportar una aproximación del momento de externalizar según qué servicios, para según qué empresas.

En este punto resulta interesante diferenciar el concepto de consultoría con el de asesoría profesional, ya que se pueden confundir con facilidad. La mejor forma de diferenciarlos es fijándose en la relación entre el prestador del servicio y el cliente: mientras que un contrato de consultoría está vigente hasta que se soluciona el problema, el contrato de asesoría es más a largo plazo. Y es que la consultoría existe para solucionar problemas puntuales, mientras que la asesoría establece una relación dependiente con sus clientes, ayudándoles en los retos más generales y en las nuevas estrategias a seguir (Kokemuller).

1.2 EVOLUCION HASTA NUESTROS DIAS

A menudo la mejor forma de entender un proceso y encuadrarlo en nuestros días es mirar hacia atrás y conocer la raíz, el por qué apareció el concepto y cómo ha evolucionado hasta lo que hoy conocemos.

Para atisbar el inicio de los servicios de consultoría habría que retroceder hasta la revolución industrial (Kubr, 1997) donde se empiezan a estructurar las organizaciones. A partir de este momento, se empiezan a generalizar cuestiones de dirección de empresas y comienza a andar el concepto de la organización científica del trabajo.

En esta época empiezan a establecerse talleres y fabricas relativamente grandes y organizadas que tienen necesidades de mejora en bloque, organizacionalmente. Por lo tanto, aparecen los primeros consultores que ayudan mejorar en pequeña medida los

esfuerzos requeridos para la realización de las actividades. No se puede comparar estos procesos consultores con los que se realizan hoy en día, debido al escaso conocimiento en materia de organización y dirección de empresas de entonces.

Hacia la mitad del siglo XIX se empezaron a crear grandes organizaciones dentro de una cultura del trabajo renovadora en la época, que presionaba a los empresarios a encontrar nuevas formas de gestión empresarial. Fueron los mismos empresarios los que se preocuparon de desarrollar procesos novedosos en sus fábricas, introduciendo cambios sustanciales que mejoraban la eficiencia de las empresas abrumadoramente.

Muchos de estos empresarios decidieron expandir estos conocimientos a todos aquellos que les interesase, escribiendo libros, artículos e incluso impartiendo conferencias para demostrar las bondades de sus prácticas empresariales. Según Kubr, incluso alguno cesó su actividad empresarial para dedicarse en exclusiva a mejorar los conocimientos de consultoría, como es el caso de Frederick W. Taylor. En este momento ya se empieza a atisbar hacia dónde va a dirigirse la consultoría profesional, creando estos profesionales un caldo de cultivo de futuras figuras y grandes empresas dedicadas al sector.

Durante el primer tercio del siglo pasado aparecieron una serie de profesionales de distintos campos de la dirección de empresas que aportaron trabajos científicos sobre la gestión eficiente. Elton Mayo es un ejemplo de ello, quien aportó grandes resultados a los recursos humanos a partir de las conclusiones extraídas de su experimento de Hawthorne. Otra personalidad destacada fue James O. McKinsey, que aplicó el método de diagnóstico global y de la dirección general en una empresa mercantil y hoy es considerado como uno de los padres de la profesión de consultoría.

La sociedad de entonces empezaba a cambiar sus hábitos de vida en las ciudades, donde el potencial del consumo alcanzaba unos niveles realmente importantes (Alonso, 2016: 363). De hecho aquello era la semilla de la sociedad de consumo en la que hoy en día vivimos, y por la que las empresas necesitan ser más competitivas.

Pero fue tras la Segunda Guerra Mundial cuando se consiguió un incremento brutal de los servicios de consultoría gracias a la reconstrucción de Europa, al incremento del comercio internacional y al avance tecnológico sufrido en la época. Las grandes firmas consultoras se consolidaron como gigantes empresariales y accedían a sus servicios todo

tipo de empresas, grandes y pequeñas. En definitiva, había nacido una nueva forma de gestionar las organizaciones.

Es precisamente esa globalización de la consultoría lo que obligó a estas empresas a diversificar sus servicios, especializándose en áreas concretas como la contabilidad o las finanzas. Hubo un incremento cualitativo notable en todas ellas, apostando por el progreso tecnológico y la internacionalización de sus clientes. Todo ello aumentó la competencia entre las empresas consultoras, convirtiéndose en instituciones empresariales de elevado conocimiento. De este modo, se creó un selecto grupo empresarial que aún hoy existe, llamado *Big Four*, comprendido por las cuatro mayores consultoras del mundo (EY, Deloitte, KPMG y PwC). En los inicios de este grupo pertenecían ocho empresas pero la competencia entre ellas fue tan agresiva que a principios de este siglo ya quedaron las cuatro mencionadas como consecuencia de grandes procesos de fusiones y adquisiciones.

Hoy en día el sector de la consultoría sigue creciendo en cifras ya que la globalización de internet ha supuesto un mayor conocimiento del sector, apostando por la innovación en la red. Si bien siguen aumentando las áreas en las que se ofrecen servicios (como el posicionamiento en internet, por ejemplo) es interesante ver cómo avanzan hacia nuevos nichos de mercado, realizando una estrategia de desarrollo de mercados. Analizando la información que se ofrecerá a continuación en este trabajo, vemos la evolución de la consultoría en los países en vías de desarrollo, como los BRICS y regiones industrializadas de China, India, Sudamérica y África.

En nuestro país se empieza a ver una clara apuesta por la consultoría, estando este algún punto por debajo de nuestros vecinos europeos y demás competidores. La evolución está siendo favorable y los resultados de empresas que optan por estos servicios son buena prueba de ello, ya que la competitividad de nuestras empresas ha mejorado en los últimos años, a pesar de la crisis. Uno de los aspectos más relevantes ha sido el incremento que han sufrido las exportaciones, dejando evidentes pruebas de la importancia que tiene la internacionalización de nuestras empresas.

1.2.1 Importancia de la consultoría por regiones económicas

La consultoría como servicio a empresas ha sufrido no solo una evolución cuantitativa y cualitativa, sino también geográfica. Hemos visto cómo surgió en Estados Unidos debido a las necesidades de las empresas que allí se localizaban, llegando hoy en día a prácticamente todas las regiones económicamente importantes del mundo.

Como ya se ha subrayado en este trabajo, la globalización de la economía está haciendo del mundo un lugar más pequeño, acercando servicios, productos y personas. El mercado de las empresas consultoras es ya el planeta entero (con excepción de algunas regiones de África, Asia y Latinoamérica). El principal servicio que estas ofrecen es el de consultoría para la internacionalización, pieza clave para que una empresa de hoy en día pueda desarrollarse con plenitud. El perfil multicultural va a dinamizar en gran medida la diversidad de trabajadores en las empresas de consultoría, así como los idiomas y las religiones (Kubr, 1997).

La economía de Estados Unidos fue la pionera en conocer los beneficios que ofrece la consultoría. De hecho estos servicios nacieron allí debido a que era donde se localizaban las grandes fábricas manufactureras del mundo, hacia finales del siglo XIX. A partir de necesidades empresariales se crea cierto apoyo profesional que evoluciona rápidamente, expandiéndose por el mundo. Es en este país donde están a la vanguardia de las innovaciones en el campo de la consultoría y suele ser el principio de cada avance en este sector. Se calcula que en torno al 40% de los servicios de consultoría en el mundo se realizan en EE.UU.

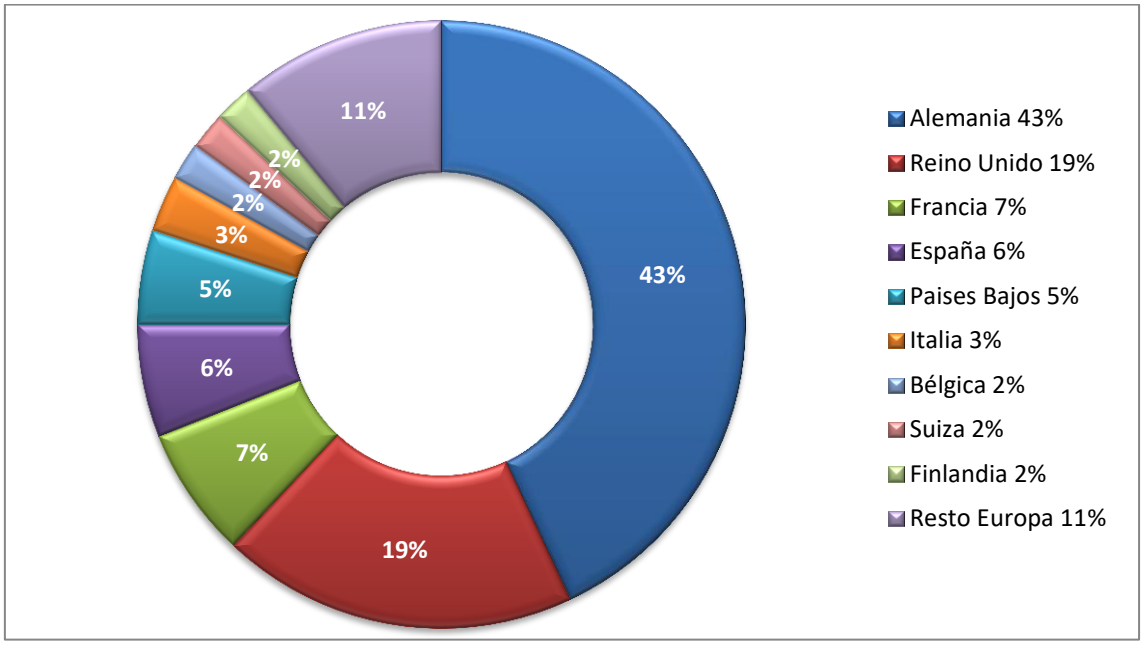
Europa fue la segunda gran región donde se instaló el sector de la consultoría. Lo hizo tras las necesidades que creó la Segunda Guerra Mundial, pues había que recuperar todo un continente. Una vez superado el periodo de recuperación, las empresas de consultoría se consolidaron y comenzaron a dinamizar la economía europea. Unos países tuvieron mayor auge que otros, incluso hoy en día, debido a la naturaleza de sus empresas. Se estima que en Europa se operan en torno al 30% de las operaciones mundiales de consultoría.

Observando el Gráfico 1, se puede conocer la importancia de la consultoría en Europa. Alemania se lleva casi la mitad de la oferta del consultoría del continente, debido a que sus fábricas necesitan alcanzar ratios de productividad elevados. Le sigue Reino Unido a bastante distancia, pues se trata de un país de servicios, muchos de ellos económicos,

que procura gestionar sus empresas de forma más eficiente, utilizando con frecuencia la subcontratación de servicios. El resto de países se pueden considerar como residuales en cuanto a proporción. España y Francia destacan sobre ellos, pero sin grandes despuntes. Son países con menos cultura empresarial, aunque se reconoce un cierto auge en los últimos años, quizás por la nueva era de internet y sus posibilidades.

El Gráfico 1 corresponde sólo a la Europa Occidental. La Europa Oriental presenta una situación algo más retraída en cuanto a la consultoría, de hecho, mas retraída en general si la comparamos con la Occidental. En cualquier caso, estos países del este de Europa están haciendo bien los deberes del progreso y están alcanzando cuotas parecidas a las de sus vecinos. Si bien les quedan algunos años de progreso, están bien encaminados y cuentan con recursos para lograrlo.

Gráfico 1 La oferta de consultoría en Europa



Fuente: Soriano (1998: 49)

En cuanto a Latinoamérica podemos aportar líneas parecidas a las de la Europa Oriental. Existen países que despuntan mucho sobre otros como Brasil, México, Colombia o Chile y que podrían incluso equipararse a alguno Europeo. De cualquier modo, aún tienen por delante mucho trabajo que hacer y serios aspectos a mejorar en su economía y política para poder ponerse a nivel norteamericano o Europeo.

Por último, la región asiática presenta grandes distorsiones, debido en parte a su inmensidad geográfica. El país más desarrollado, Japón, presenta los mayores índices de contratación de servicios consultores. China está creciendo enormemente en varios aspectos económicos, también en el aspecto que nos ocupa, el de la consultoría, y se espera que siga creciendo aún más en los próximos años. En cualquier caso, estos países realizan labores de consultoría en mucha menor medida que en Europa y EE.UU. El resto de países de Asia no son relevantes, pudiéndose salvar India.

1.3 AREAS FUNCIONALES OBJETIVO DE LA CONSULTORIA

Como se ha podido leer en líneas anteriores, la profesión de consultoría cuenta con más de una centuria de años, por lo que ha ido evolucionando y dando forma a lo que hoy en día conocemos. Si bien cualquier tipo de profesión sufre una evolución irremediable con procesos tecnológicos nuevos, la profesión de consultor lo hace en mayor medida debido a que apoya a otros oficios a evolucionar.

Esta naturaleza cambiante hace difícil el análisis pormenorizado de las posibilidades que ofrece en sus muchos servicios una empresa consultora o un profesional consultor independiente. Las entidades que se han dedicado a la consultoría desde hace décadas tienen poco que ver, quizás, con lo que hoy son. Las necesidades de sus clientes (empresas o profesionales) han ido cambiando conforme lo ha hecho el entorno directo e indirecto, el avance tecnológico y la globalización.

Las primeras empresas de consultoría, que empezaron a operar hace bastantes décadas (ver apartado anterior), se tenían que amoldar a la estructura organizativa de entonces y a su modelo de gestión. Las empresas que solicitaban estos servicios eran fábricas o, como mucho, oficinas relativamente grandes, lo que obligaba a los consultores a gestionar el personal, que era el principal problema de sus clientes. Tareas como gestión de oficina, financiera o de producción también eran potenciales servicios que ofrecer (Kubr, 1997).

Más tarde, con el avance tecnológico, las demandas de los clientes eran diferentes. Exportaciones, contabilidad, resultados a accionistas… son algunos ejemplos de las necesidades, a mayores de las anteriores, que las empresas empezaban a tener en la segunda mitad del siglo XX. Las empresas consultoras debían actualizarse y especializarse en estas cuestiones. Hoy en día las empresas que pueden demandar servicios de consultoría buscan aspectos como: posicionamiento en buscadores de internet, gestión de redes sociales, big data, responsabilidad social corporativa, transformación digital, innovación, reducción de costes, etc.

Se pueden diferenciar en tres periodos más importantes la actividad de la consultoría (Alonso, 2016). De 1940 a 1960 presentan una actividad consultora más estructural, teniendo como clientes a grandes organizaciones multidepartamentales a las que apoyan su desarrollo estructural, funcional y de procesos. Aparecen también los primeros sistemas informáticos. En la década de los 60 y hasta los 90 su función era más estratégica que estructural. Se involucraban más en las prácticas que definirían el futuro comercial de sus clientes. De los años 90 hasta nuestros días la evolución ha sido más bien operativa. Las consultoras vieron un filón en el *outsourcing* (subcontratación de servicios externos), que permite contratos menos costosos para los clientes pero con una relación casi anual, lo que disminuye el riesgo de las consultorías.

Con esta evolución desde los primeros tiempos de la consultoría hasta hoy en día se pretende evidenciar las cambiantes necesidades de las empresas que tienen que encuadrarse en el contexto de cada tiempo. Las empresas consultoras tienen que estar en constante búsqueda de nuevas posibilidades de oferta de servicios, presentes y futuros, y no solo como conocimiento general, sino desarrollando herramientas que aporten valor a los clientes demandantes de ellos.

Si bien todo esto es así, no es menos cierto que las empresas consultoras son grandes corporaciones que procuran atraer el mejor conocimiento humano y técnico hacia su organización para dar las mejores soluciones a sus clientes. Como se puede ver en el informe anual de la AEC (Asociación Española de Consultoría, 2016) el empleo en el sector de las consultorías en España creció un 3.4% en 2015 respecto al ejercicio anterior, siendo uno de los sectores en los que se ha creado empleo durante la crisis. Además, ha pasado de 114.196 empleados en 2008 a 144.265 en 2015. Todo ello

sumado a que los salarios de los empleados de las empresas consultoras son muy elevados respecto a otros sectores (Soriano, 1998: 36).

Por lo tanto, se deja ver claramente como las empresas consultoras emplean enormes recursos económicos y humanos, así como técnicos, para ofrecer a los clientes las últimas herramientas que solucionan problemas novedosos y de distinta índole. Las empresas consultoras están en constante búsqueda de tendencias empresariales para anticiparse a las necesidades que puedan tener sus clientes, y poder ofrecerles una solución incluso antes de que se la requieran.

Por todo ello, es difícil establecer una serie de módulos en los que actúan dentro de las empresas, ya que se encuentra enormemente difuminado por la variedad de servicios que ofrecen. Si se comprueba las páginas web de cualquier empresa consultora (tendremos en cuenta para esto las de las Big Four, considerándolas como estándar) podemos observar que en general guardan una relación de servicios ofrecidos: reducción de costes, auditoría, asesoramiento legal y fiscal, estrategia, contabilidad, finanzas, gestión de riesgos, etc.

Podemos concluir con que existe una disparidad de servicios que las empresas requieren a las consultoras, tantos como necesidades tengan en su día a día. Además, los profesionales consultores están siempre en contacto con las tendencias para prever futuras soluciones que puedan ser consultadas por sus clientes.

1.4 INNOVACIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA

En la introducción a este trabajo se comentaba cómo de copado está el mercado mundial, así como la necesidad de las empresas por diferenciar sus productos o servicios ofrecidos (en cualquiera de los aspectos mencionados). Una solución que pueden encontrar las empresas es mediante la innovación, que no es más que una serie de cambios (personas, procesos tecnologías, etc.) que se deben adoptar para mejorar sus resultados. La función del consultor es asesorar a las empresas sobre cómo, cuándo y en qué medida realizar esos cambios.

La innovación tiene que ser comprendida dentro de las organizaciones como una forma de enfrentarse a la realidad empresarial. “Creemos que la innovación tiene que ser algo de todos y para todos” Garmendia (2016: 37). Quien fue Ministra de Ciencia e Innovación entre 2008 y 2011, añade que en COTEC (Fundación que preside) están esforzándose en hacer llegar la innovación a todas las capas de la sociedad española, desde los niños hasta las administraciones públicas. Creen que para llegar a ello es necesario poner el foco en los jóvenes, empezando esta tarea desde la educación.

Schumpeter (1934) considera que se produce una innovación mediante: el desarrollo de nuevos productos y nuevos procesos de producción, apertura a nuevos mercados, acceso a nuevos proveedores y con nuevas técnicas de gestionar una actividad económica. En nuestro propósito, nos interesa el aspecto de nuevos proveedores y procesos de producción, debido a que buscamos en nuevos agentes colaboradores apoyo para modificar nuestro proceso de actividad empresarial.

Existen varias escalas que aportan innovación a un cambio. Así, tenemos cambios radicales y cambios incrementales, según el impacto que suponga a la organización y al entorno (Ventura, 2008). Los cambios radicales pueden ser de producto (o servicio) o de proceso, en cualquier caso son cambios que aportan un avance completamente novedoso y rompedor, que cambia los esquemas conocidos hasta entonces de una manera casi irrevocable.

Sin embargo, los cambios que interesan a los consultores son los incrementales, los que sugieren una evolución continua, controlada y eficaz que aporta soluciones a problemas cotidianos, como la gestión de personal, por ejemplo. Los productos y procesos van tomando forma en función a un estudio pormenorizado de los recursos y capacidades de la empresa cliente, que va a aportar valor gracias a una mejor gestión de esos recursos en beneficio de un mejor resultado.

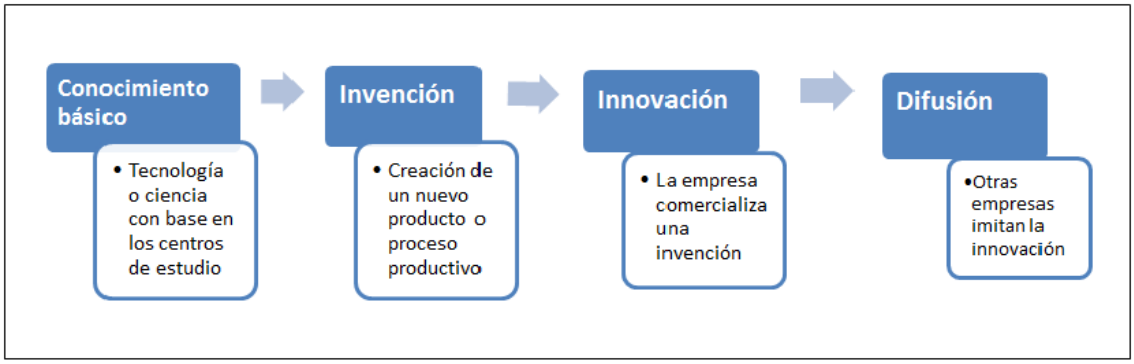
El proceso del cambio en una empresa o profesional independiente lleva su tiempo, a pesar de la relación a corto plazo entre un consultor y su cliente (en diferencia a los servicios de asesoría, como ya se ha comentado). El consultor es un solucionador de problemas, o un potenciador de soluciones y, por tanto, es quien debe promover el cambio hacia la innovación incremental. Es la estructura básica del sistema empresarial la que debe ser transformada al cambio real, ya que modificar solo a las personas, por ejemplo, no aporta ningún beneficio ante el cambio (Markides y McGahan, 2015)

Las empresas consultoras son grandes incubadoras de innovación, ya que albergan en su haber procesos de producción y de gestión que pueden aportar valor a otras entidades. Es ahí donde radica la importante función y potencial de estas grandes corporaciones, entidades que son capaces de hacer estándar algo tan relativo como la innovación, adaptándose evidentemente a cada uno de sus clientes.

En la Figura 1 se puede observar cómo una innovación es creada. Se parte de un conocimiento básico y más o menos conocido para realizar una aportación sobre él, mejorándolo (ya sea un producto, servicio o proceso productivo). Una vez mejorado, la empresa lo comercializa y hace la difusión, si es que tiene éxito.

Si trazamos una línea paralela imaginaria con el servicio de las consultoras, vemos como se parte del conocimiento base de la empresa cliente. Posteriormente se analiza y se estudia cómo se puede mejorar mediante un cambio incremental en el proceso de invención. A partir de ahí, se consigue ese incremento cualitativo y se le ofrece al cliente, es decir, se comercializa la invención (innovación). Normalmente este proceso también sirve para que las empresas consultoras aprendan, pudiendo estandarizar esos servicios comercializados con el objetivo de adaptarlos a otros potenciales clientes, es el proceso de difusión del servicio.

Figura 1 Proceso de creación de una innovación



Fuente: Adaptado de Ventura (2008: 289)

Mediante este proceso vemos como crean sus servicios las empresas consultoras, servicios que van a crear valor (innovación) en su clientes, que van a permitir diferenciarse de sus competidores y ganar cuota de mercado.

2. LA FUNCION DE CONSULTORIA

2.1 PROCESO DE CONSULTORIA

El proceso de consultoría es complejo y relativamente subjetivo. Varios agentes deben entrar en contacto, previo descubrimiento de una anormalidad profesional en el seno de una empresa o de un profesional. Este agente con alguna necesidad debe encontrar una solución cuanto antes, así como herramientas que sirvan para no fallar de nuevo en el futuro.

Por lo tanto podemos ver tres etapas fundamentales: identificación del problema, búsqueda de un solucionador profesional y solución a la necesidad (en ese momento y para el futuro). Kubr clasificó este proceso en cinco partes: preparativos, diagnóstico, planificación de la acción, aplicación y terminación. Es una clasificación válida para el proceso, más completa y acertada, debido a la experiencia del autor sobre el tema.

Para analizarlo en profundidad vamos a estudiarlo desde el punto de vista de Soriano (1998) en el que se enumeran una clasificación similar a la de Kubr pero más resumida (de hecho le cita en algunos conceptos).

El contacto inicial, la formulación del contrato y la definición de la relación de ayuda

En esta primera fase se dan unas circunstancias especialmente complicadas. Como la frase célebre proclama *no se tiene un problema hasta que se reconoce*, de igual modo pasa en una empresa, puede no reconocerse un problema hasta que sea demasiado tarde. Por eso esta primera etapa es vital, es el momento en el que el cliente se debe poner contacto con el consultor y atisbarle una introducción al problema.

El consultor profesional, al final de esta etapa, debe tener una idea general de las necesidades que tiene su cliente, así como una posible solución que ofrecerle. Así mismo, el cliente debe conocer de manera aproximada el tiempo, el coste y los recursos que le va a suponer el servicio del consultor.

Además, es de suma importancia que ambos finalicen esta etapa con una actitud positiva y de trabajo en equipo para solucionar el problema. El consultor no tendrá inconvenientes, en principio, en mostrar esa actitud debido a que es su trabajo y motivación. El cliente, por su parte, muestra de antemano una actitud proactiva por el hecho de contratar el servicio, ahora bien, debe conocer los riesgos y objetivos a cumplir, debido a que la relación final va a ser juzgada por este con base en las expectativas iniciales.

La identificación de los problemas mediante el diagnóstico de la empresa

A esta fase pertenece todo el trabajo de análisis de la situación, entrega de documentación necesaria por parte de la empresa, verificar posicionamiento, analizar de manera general la estrategia, etc. La información del consultor sobre la empresa ya tiene que ser intensiva y debe conocer la situación y trayectoria de esta. Se deben identificar los factores que potencian el crecimiento de la empresa y también los que lo frenan.

Con todo este procedimiento realizado, el consultor y la empresa ya están preparados para medir la dimensión que va a tomar el servicio del consultor, así como los objetivos a alcanzar.

La delimitación de los objetivos y las especificaciones para la acción

Cuanto mejor se haya trabajado en la fase anterior, más efectiva será esta. En esta etapa, cliente y consultor deben establecer unos objetivos realizables, involucrándose en el empeño de conseguirlos y teniendo una idea más o menos clara de hasta donde se quiere llegar.

Es importante en este punto del proceso de consultoría tener en cuenta los costes de oportunidad que van a tener las futuras decisiones a tomar de la mano del consultor.

Además es importante planificar una retroalimentación de los resultados que sea útil a la empresa en el futuro.

La acción y su ejecución

Y por fin el plan se pone en marcha. La empresa debe involucrar a todos los agentes sobre los que recaiga algún tipo de responsabilidad, directa o indirecta, con el proceso de consultoría. Además, debe ser consciente de los recursos humanos y técnicos que va a tener que dotar a la ejecución de las prácticas.

Cada acción tendrá una consecuencia en la organización, que debe ser medida y analizada para su posterior estudio y análisis de repercusión. Estas mediciones podrán ser revisadas en el futuro para acolchar la fuerza que esos impactos causan en el conjunto de la empresa.

Los ajustes en la ejecución de un plan de consultoría están a la orden del día, debido a la relativa subjetividad con la que finalmente aterriza en la empresa, a pesar de su meticuloso estudio anterior.

La conclusión del contrato (posible continuidad o terminación)

Una vez que el proceso de ejecución ha terminado, el proceso de consultoría puede no haberlo hecho aún. En este punto se deben tomar una serie de medidas para que el conocimiento adquirido en todo el proceso permanezca en la empresa y no se vaya con el consultor (la gestión del conocimiento y el aprendizaje se estudiarán en un apartado posterior).

Este es el momento de comparar los objetivos planteados con los conseguidos, valorarlo y decidir si la relación con el consultor ha sido satisfactoria o no, y en qué grado. Además, los riesgos también deben contraponerse a los beneficios obtenidos y realizar otra valoración en cuanto al resultado logrado. También se debe analizar si los recursos y capacidades empleados han sido al final los pactados. Todo ello va a formar una opinión global acerca del servicio que hará repetir a la empresa, o no.

2.2 DIMENSIONAMIENTO

La función de consultoría puede aportar grandes beneficios a la empresa cliente o el profesional que lo requiera. Si bien hemos demostrado que es un servicio profesional que trata de solucionar necesidades, la dimensión que alcanza es fundamental para resolverlas, por parte del consultor profesional y por parte del cliente también.

En general, el consultor puede tomar dos posturas hacia un servicio de consultoría: enfocado en la necesidad (contenido) o enfocado en el proceso de resolución (Soriano, 1998).

En el primer enfoque, el profesional dispone de una reputación tal que se cree con capacidad suficiente como para tener una relación autoridad-obediencia con el cliente, en la que la autoridad es él mismo y la obediencia la practica el cliente (Blake y Mouton, 1976). El consultor es el que se encarga de recoger la información del cliente, elaboración del diagnóstico y casi hasta la aplicación de la estrategia, es decir, la empresa es solo la ejecutora. Este enfoque puede generar algún problema debido a que la empresa puede no estar de acuerdo en el procedimiento, ya que el consultor nunca a va a conocerla internamente tan bien como los trabajadores, y pueden crear tensiones que al final rompan la cuerda de la relación consultor-cliente.

En el segundo enfoque, orientado al proceso de resolución, el consultor establece una relación dinámica con la organización, involucrándose en el proceso de cambio (Harper, 1991). El papel que desempeña la empresa es más colaborativo, trabajando el consultor y el cliente de la mano para encontrar el mejor método que resuelva la necesidad. Incluso en ocasiones el consultor puede conocer la respuesta y opta por esconderla para que la empresa cliente la encuentre por sí misma. Se trata de formarla para que pueda desarrollar mecanismos que pueda utilizar en el futuro con necesidades semejantes.

Ambas perspectivas de trabajo son muy utilizadas en el sector de la consultoría, si bien el primero se está quedando obsoleto debido a que la relación a futuro suele ser mejor en el enfoque orientado al proceso de resolución.

Un cliente que muestra rechazo durante o al final del proceso de consultoría puede no ser considerado como un fracaso por parte del consultor, puesto que forma parte del proceso de aprendizaje de la empresa, pues quizás no era el momento de solucionar esa

necesidad. Eso sí, siempre va a causar un efecto, positivo o negativo, que va a suponer un cambio dentro de ella. Puede que no se dimensionara bien el resultado esperado porque quizás la empresa no conocía la gravedad total del problema, por lo tanto los procesos no estaban bien diseñados para resolver la necesidad real.

Por otro lado, el consultor esta "obligado" a vender sus servicios a toda costa, pues no olvidemos que siguen siendo empresas y su objetivo es maximizar el beneficio. El consultor está en contacto con las necesidades reales más habituales de las empresas y/o profesionales, por lo que siempre va a haber un conjunto de mejoras que puede vender a un cliente que quizás este desconocía. Es decir, el consultor siempre va a tener algo que ofrecer a un cliente (Weinberg, 1985).

A la hora de medir resultados una vez terminado el proceso de consultoría, como ya se ha dicho, ambos agentes implicados deben ser prudentes, pues la valoración final depende de muchas variables. La empresa debe preocuparse de involucrar a todo su personal para que sea favorable al cambio, de esta forma siempre será más positiva la experiencia de consultoría.

2.3 BENEFICIOS DE LA CONSULTORIA FRENTE A LA RESISTENCIA AL CAMBIO

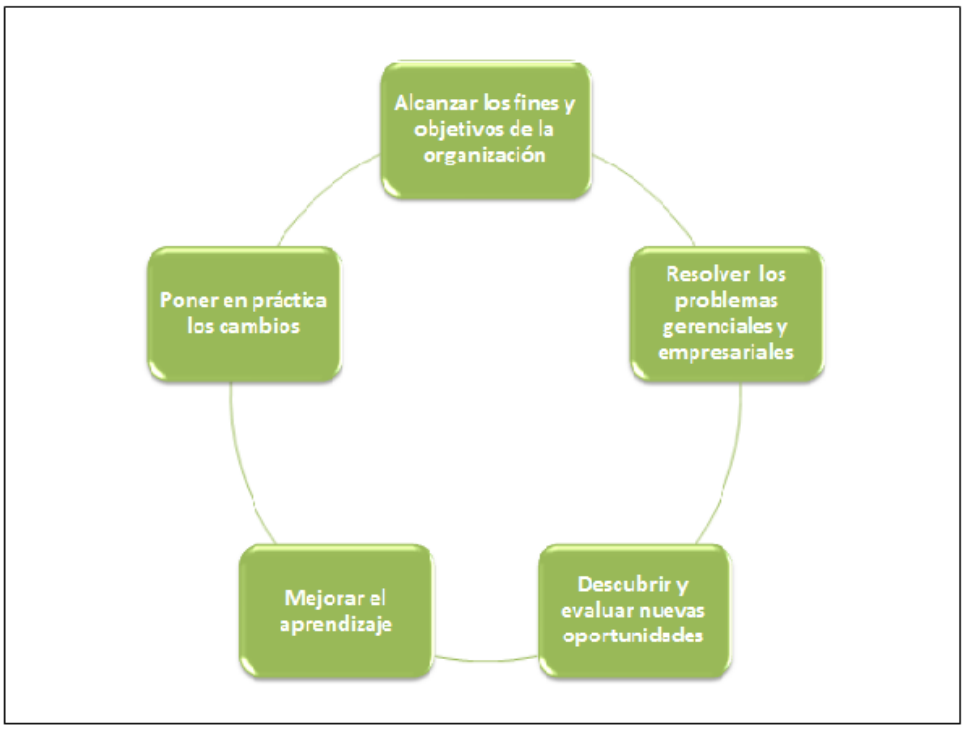
A lo largo de todas estas páginas hablando de consultoría y sus beneficios se ha ido perfilando este apartado con cada aportación. En este punto vamos a recoger todos esos aspectos que van a ayudar a la empresa (ver Figura 2) si esta decide contratar un servicio de consultoría También analizaremos los inconvenientes, entre los que destaca la resistencia al cambio.

Como idea general, definimos la consultoría como un apoyo a un cliente con el objetivo de que logre metas que se ha propuesto conseguir. Estas metas pueden ser muy diversas, tanto como los métodos necesarios para lograrlas, por ello es ahí donde se demuestra la habilidad del consultor profesional. Esta visión global de asesoramiento ya es un beneficio en sí mismo para la realización de un servicio de consultoría.

Se considera también la consultoría como una formación extra enfocada a los directivos y responsables de tomar decisiones en las empresas, por lo que además de solucionar problemas, la consultoría ayuda a los solucionadores de problemas a resolverlos. En definitiva, se forma a aquellos que en el futuro tendrán que resolver las necesidades. Es relativamente sencillo para los consultores realizar estas tareas debido a que la gran mayoría de las necesidades son comunes, esto es, ya tienen experiencia en resolver problemas similares de empresas anteriores, por lo que en este sentido aporta valor al consultor.

Por otro lado, los consultores no se consideran meros solucionadores de problemas, sino que también ofrecen nuevas posibilidades de negocio a sus clientes. Las empresas de consultoría tienen que estar al tanto de las nuevas tendencias que surgen en los nuevos mercados y tecnologías y, por tanto, conocen hacia donde se van a dirigir los futuros negocios. Es ahí donde aportan el valor a las empresas clientes, muchas veces estas carecen de tiempo y recursos para conocer estas nuevas trayectorias. Además, desarrollan herramientas para las tareas más rutinarias, haciendo el trabajo más sencillo y llevadero al cliente.

Figura 2 Beneficios de contratar un servicio de consultoría



Fuente: Adaptado de Kubr (1997: 10-14)

Una de las razones más interesantes que encuentran los investigadores profesionales de consultoría y que aporta a los clientes es la función de aprendizaje que sufre la empresa. Quizás es más relevante de cara al futuro formarla en resolver problemas que meramente solucionándole uno, puesto que desarrollará herramientas para valerse por sí misma. De igual modo, la empresa consultora aprende también de problemas de sus clientes, por lo que experimentará una mejora en sus servicios hacia el futuro.

Y por último, ligado a lo anterior, un proceso de consultoría aporta cultura del cambio a la empresa. Cuando se ven los beneficios de modificar algo que no se hacía del todo bien, en la empresa (también en las personas) ocurren una serie de fortalezas que hace que todo el sistema sea más favorable a los cambios, sobre todo en un entorno tan cambiante como el de hoy en día.

En cuanto a las limitaciones de los procesos de consultoría, uno de los grandes problemas que se presentan es la resistencia al cambio que muestran las organizaciones. Este problema se agrava teniendo en cuenta que es precisamente el cambio la principal razón de ser de los servicios de consultoría. Esta resistencia al cambio viene infundada por diversas razones dentro de las empresas y de las personas también.

Existen autores que enfocan su teoría en la relevancia que aportan los líderes a las organizaciones. Cuando un líder es propenso al cambio, la organización tiene más oportunidades de serlo también, por lo que perderá el miedo a realizar consultoría profesional, en beneficio de la innovación. El problema radica en que la mayoría de los líderes de la sociedad actual abogan por adquirir competencias y conocimiento (talento), sin dar mayor importancia al desarrollo de una conciencia basada en la sabiduría (valores) (López, 2016).

Cuando las organizaciones se centran exclusivamente en atraer talento sin valores, el ego de los componentes que forman la organización puede ofrecer una seria resistencia al cambio. Por ello son los encargados de dirigir las empresas los que deben tener una actitud más positiva ante el cambio, actuando con sabiduría y altura de miras.

Una vez superada la primera y fundamental fase de la resistencia al cambio, durante el proceso de consultoría, así como al final, pueden surgir tensiones provocadas por la relación autoridad-obediencia que existe en el contrato. Una vez más, será necesaria la

reparación de la organización para que absorba esa autoridad con normalidad y con una actitud positiva, sabiendo de los beneficios que va a aportar.

Además, los clientes pueden estar recelosos por tener que abrir su empresa a un agente externo para solucionar un problema. Puede considerarse que el profesional consultor tendrá acceso a información sensible que haga sospechar al cliente y que este finalmente opte por el cese del contrato.

2.4 APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y GESTION DEL CONOCIMIENTO

La teoría de la organización de empresas propone que las organizaciones disponen de unos recursos y capacidades con los que tienen que competir en el entorno en que desarrollan su actividad. Desde el punto de vista estratégico, disponen de una ventaja competitiva aquellas organizaciones que cuenten con los recursos y capacidades más competentes para competir con otras dentro de un entorno conjunto.

Por lo tanto, parece clave disponer de los recursos y capacidades más competitivos, esto es, más acordes con el entorno. El problema es que un entorno cambiante como el actual obliga a las empresas a mantener cambiante el conocimiento (que es un paso previo a los recursos y capacidades) para permanecer acorde con el entorno (Ventura, 2008).

El aprendizaje organizativo es la herramienta que permite a las empresas actualizar sus recursos y capacidades para mantenerlos acorde al entorno. La capacidad de aprender es una estrategia que dinamiza a las organizaciones, pues las permite reciclarse cuantas veces sea necesario.

Las empresas pueden adquirir el conocimiento de dos maneras fundamentales: de forma externa y de forma interna. Cuando una empresa adquiere conocimiento de forma externa (mediante la compra de patentes, por ejemplo) no realiza un procesamiento del mismo, sino que pretende que se adapte el conocimiento a la organización, cuando normalmente eso no sucede. Este conocimiento adquirido debe ser tomado como explícito y tratarlo como tal. Cuando la tenencia de conocimiento conlleva una evolución y procesamiento interno, se considera implícito dentro de la organización y,

por tanto, toda ella la asumirá y trabajará teniendo en cuenta sus aportaciones. Es un proceso más largo y costoso, pero en la mayoría de los casos es más eficaz en cuanto a resultados.

Sumado a esas ventajas, cuando una empresa emprende un proceso de desarrollo del conocimiento internamente está formándose en valores que la permitirán permanecer actualizada. De igual forma que una empresa no puede tener en su haber solo conocimiento adquirido, el hecho de desarrollarlo de forma interna crea una cultura y estructura organizacional sólida que va a dar pasó a futuros procesos de aprendizaje.

En gran medida este hecho es conocido por las empresas consultoras, grandes aportadoras de conocimiento hacia sus clientes, como ya se ha comentado antes. Conocedoras de esta realidad, se preocupan de que sus clientes muestren proactividad en la resolución de sus necesidades, es decir, que no solo sea aportar conocimiento explicito por parte del consultor. De esta forma, las empresas desarrollan la capacidad de aprendizaje necesario para resolver problemas cuando el consultor ya no esté.

Una vez que la empresa (o el profesional independiente) ha realizado el proceso de aprendizaje, por ejemplo en un servicio de consultoría, es necesario que se opte por algún tipo de mecanismo que deposite ese conocimiento nuevo en el seno de su haber. Es decir, que tras la finalización del servicio de consultoría, el cliente no vuelva a proceder igual que lo hacía antes de recibir el conocimiento.

Para que el nuevo conocimiento arraigue de verdad en la organización no basta con modificar a las personas o los incentivos, si no que se deben identificar y cambiar aquellos aspectos que más influyen en la estructura básica de la organización. De esta forma la empresa experimenta un cambio desde su base, distribuyéndose con el tiempo a todas los puntos de ella mediante las interconexiones del sistema (Markides y McGahan, 2015).

Aunque parece evidente, este es uno de los grandes errores que se comenten cuando una empresa emprende un proceso de formación. Muchas veces las organizaciones no están preparadas para el cambio, pero en lo que dura la formación se adaptan en mayor o menor medida a esa realidad. Ahora bien, cuando llega la hora de volver a la rutina esos conocimientos desaparecen y se vuelven a hacer las cosas igual que antes. Por ello el

proceso de consultoría finaliza cuando la empresa ya desarrolla en su día a día los nuevos mecanismos aportados por los profesionales.

El Presidente de la consultora Axis Corporate hace hincapié en adivinar el momento clave de la vida de la empresa cliente para proponer el cambio y que sea realmente efectivo. Él lo llama "momentum". Los servicios de consultoría deben adaptarse al momentum para que impacten de verdad todas las prácticas que se llevarán a cabo durante la relación contractual. Todo ello debe llevarse a cabo con equipos multidisciplinares y globales, que consigan desarrollar las prácticas que motiven la transformación deseada (Gracia, 2017).

El nuevo conocimiento que dispone una empresa o un profesional tras un proceso de aprendizaje, en cualquiera de sus múltiples formas, puede ser almacenado de dos maneras (Morten, Nohira y Tierney, 1999): por codificación o por personalización. El proceso de almacenamiento por codificación supone almacenar los conocimientos como simples bases de datos, organizados por un orden conveniente de manera que estén disponibles cuando se necesiten y fácilmente accesibles. La personalización se basa en el desarrollo de mecanismos de comunicación entre los agentes implicados (por ejemplo, los trabajadores) capaces de transmitir el conocimiento de una manera más eficiente que simplemente teniéndolos almacenados y disponibles.

En su estudio de la gestión del conocimiento, Ventura (2008) va incluso más allá. Considera que las organizaciones gestionan el conocimiento de las dos maneras en general, pero que indudablemente existen sesgos que las caracterizan en base al método más utilizado. Depende también de la naturaleza de ese conocimiento, así como de la naturaleza de la empresa. Una organización que vende soluciones *ad hoc* a cada cliente necesita una personalización del conocimiento para ofrecer el mejor servicio. Ahora bien, si los clientes tienen necesidades más o menos normalizadas, con una codificación del conocimiento puede ser suficiente para ofrecerles una solución.

3. LA CONSULTORIA PROFESIONAL EN ESPAÑA

La consultoría profesional en España comparte las características y modos de trabajo con la consultoría profesional en el resto de economías en las que actúa. Los servicios y herramientas que ofrecen a sus clientes son similares en España a los de otros países, siendo incluso estándares mundiales. Buena culpa de ello reside en que las empresas consultoras más grandes influyen en el sector de consultoría de manera global, implantando tecnologías, conocimientos y procesos para realizar los servicios.

El modo en el que las grandes consultoras aportan soluciones a los clientes es tomado por el resto de las empresas consultoras como camino a seguir para ofrecer un mejor servicio a sus clientes, teniendo en cuenta que estos suelen compartir buena parte de las necesidades de mejora. De esta manera, casi se llegan a estandarizar por todo el mundo los diversos procesos de consultoría.

Por otro lado, la consultoría en España ha ido siempre a la cola de la vanguardia, y normalmente más tardía que en el resto de las economías desarrolladas. Esta realidad se debe en parte a la estructura empresarial española, que consta, en general, de empresas más pequeñas y con menores cifras que en el resto de Europa y EE.UU. En las últimas décadas se había conseguido revertir esta situación, llegando a niveles europeos, pero debido a la fuerte crisis económica sufrida los últimos años, el sector de la consultoría se ha resentido, aunque en menor medida que el resto de la economía española.

3.1 INICIOS Y CONSOLIDACIÓN

La realidad económica y empresarial española ha mostrado cierta distorsión con respecto a sus competidores europeos y los EE.UU, principalmente en el último siglo. La propia historia de España ha sido uno de los principales causantes de este retroceso, ya que durante la segunda mitad del siglo XIX y durante el siglo XX la política ha retrasado la prosperidad nacional. Alonso (2016) hace referencia al aislacionismo que sufrieron las empresas y la economía tras la Guerra Civil.

Con el paso del tiempo, hacia la década de los 60, España se anexionó a determinadas instituciones internacionales, como el FMI o la OCDE, permitiendo a su economía abrirse al mundo. Además, esta apertura, sumada a otras políticas aperturistas, favoreció el escenario para que las grandes firmas internacionales de consultoría se establecieran en el país.

El punto de inflexión que impulsó el sector de la consultoría en España, así como su economía, fue el de la creación de la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) en 1977. Esta institución fue la punta de lanza del despegue del sector, sumado a la inclusión de España en la Unión Europea, que en la década de los 80 ya contaba con oficinas de la mayoría de las multinacionales dedicadas a la consultoría.

El sector consultor fue creciendo en los años posteriores, adaptándose a la realidad del país, así como a los nuevos retos que iban apareciendo: Internet, Euro, etc… Un aspecto a destacar es la importancia de España en América Latina, actuando como puente entre las grandes firmas internacionales y el Continente Americano. En este sentido la consultoría, así como sus clientes, logró gran presencia en los países latinoamericanos desde España.

En la actualidad y durante los últimos años, el sector de la consultoría sigue creciendo en cifras, siendo uno de los pocos sectores en no decrecer por efecto de la crisis. El año 2013 fue el único de los de la crisis en el que se redujo la facturación y el 2009 el único en que se destruyó empleo neto (Alonso 2016: 367).

Es precisamente la actividad de consultoría la que promueve procesos y herramientas de adaptación a los retos lo que ha permitido que estas empresas puedan haber pasado estos años con unos datos realmente buenos en comparación con otros sectores. La reducción

de costes, la optimización e informatización de los recursos empresariales y la eficiencia en procesos comerciales han sido los servicios más demandados por los clientes.

En la actualidad ya parecen superadas las adversidades económicas de la crisis (tanto de las consultoras como de los clientes) y toca renovación del sector. La tendencia apunta hacia la innovación, transformación digital e internacionalización.

3.1.1. Situación actual de la consultoría en España. El sector en cifras

El sector de la consultoría en España ha pasado unos años adversos, así como el conjunto del país y su economía. La fuerte crisis económica con la que se ha tenido que lidiar ha dejado muchos agentes económicos en la bancarrota. Las empresas españolas han sido las grandes perjudicadas, en gran medida por la estrangulación crediticia que han sufrido durante los últimos años. Sin posibilidad de acceso a la financiación, las empresas se han visto obligadas a optimizar los recursos disponibles, muchas veces teniendo que solicitar apoyo externo de otras empresas, esto es, servicios de consultoría.

El mercado principal de la consultoría en España es el mercado español (Asociación Española de Consultoría, 2016), realidad que liga aún más la importancia que tiene que el mercado español se encuentre saneado para que así lo esté el sector de la consultoría. Sumado a esto, hay que tener en cuenta que el crecimiento del sector consultor en España siempre ha sido mayor que el crecimiento de la economía española.

Teniendo en cuenta las cifras del sector de consultoría en los años de crisis (Asociación Española de Consultoría, 2016) se confirma la realidad empresarial de optimización de recursos. Las empresas consultoras han logrado salvar los muebles durante los últimos años debido a que su actividad principal se basa precisamente en resolver los retos más importantes por las empresas. Por tanto, parece razonable pensar que un sector que da soporte y herramientas de optimización a sus clientes en momentos difíciles, pueda auto ayudarse para gestionar los mismos retos, por ejemplo en época de crisis económica.

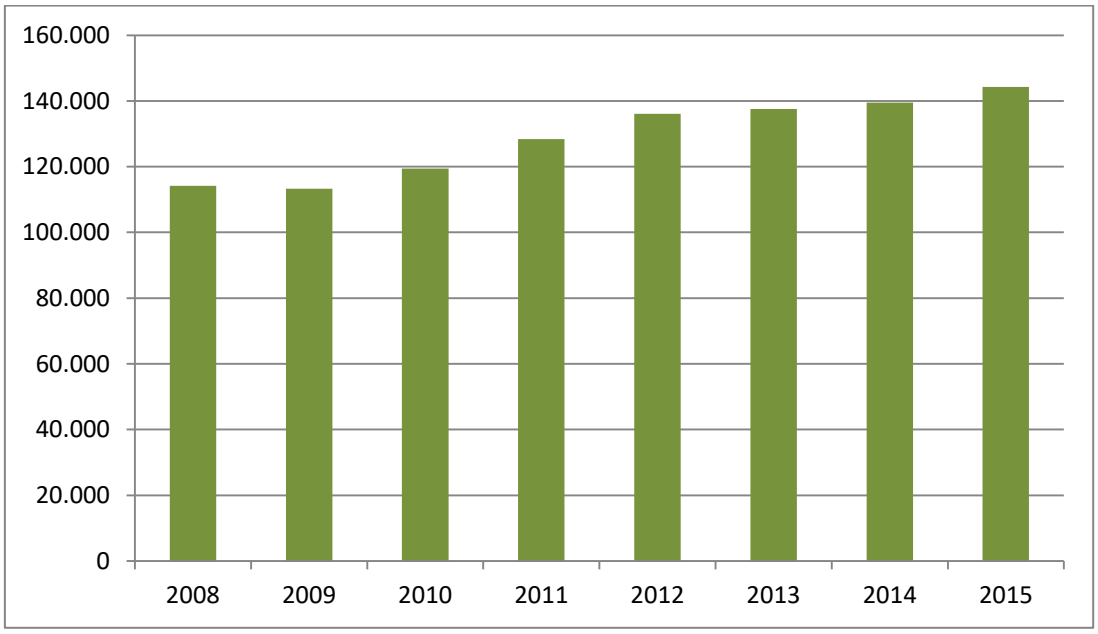
Los clientes más importantes que tienen las empresas consultoras en España, a grandes rasgos, responden a sectores como las Administraciones Públicas, el sector financiero y de las telecomunicaciones. Sumados todos ellos suponen más del 50% de la facturación

de la media del sector durante los últimos años, aunque se ha reducido drásticamente la demanda de las Administraciones Publicas por motivo de ajustes en las cuentas públicas.

Empleo

Una de las variables más representativas de la fortaleza de un sector empresarial es la capacidad que tienen sus empresas de crear empleo. El sector de la consultoría cuenta con 144.265 empleados en España, siendo el incremento del año 2015 respecto del 2014 de un 3,4%, un dato muy representativo de la realidad del sector. Hay que tener en cuenta en este punto la poca capacidad de crear empleo que ha tenido en general la economía española durante estos años. El Gráfico 2 representa la evolución de los empleos en el sector durante los años de crisis.

Gráfico 2 Empleo en el sector de la consultoría en España (2008–2015)



Fuente: Asociación Española de Consultoría (2016)

El empleo que proporciona el sector de las consultorías no tiene solo buenos datos cuantitativos, sino también posee buenos datos cualitativos. Las empresas consultoras, por la naturaleza de su actividad principal, apuestan por empleados cualificados y con cierto grado de experiencia, por lo que todos los empleos que generan son de calidad. El

72% de los empleados en 2015 eran titulados superiores (Asociación Española de Consultoría, 2016).

Es importante resaltar la fuerte apuesta que hacen las empresas consultoras en cuanto a formación de sus empleados. Es necesario que estos se mantengan renovados en cuanto a conocimientos y tendencias del mercado, ya que de ello depende la buena marcha de la empresa, que pertenece a un sector muy dinámico. La inversión en formación se cifra, de media, en 283€/año por empleado en plantilla en 2015.

A pesar de que se pueda interpretar como una bajada del indicador de productividad al hecho de aumentar el empleo en el sector, la realidad es que el incremento de la facturación del sector estos últimos años siempre ha sido mayor que el del empleo. Con esta comparación de variaciones anuales se deja ver cómo ha ido evolucionando el sector de la consultoría, con cifras cada vez más elevadas en la economía española.

Los ingresos

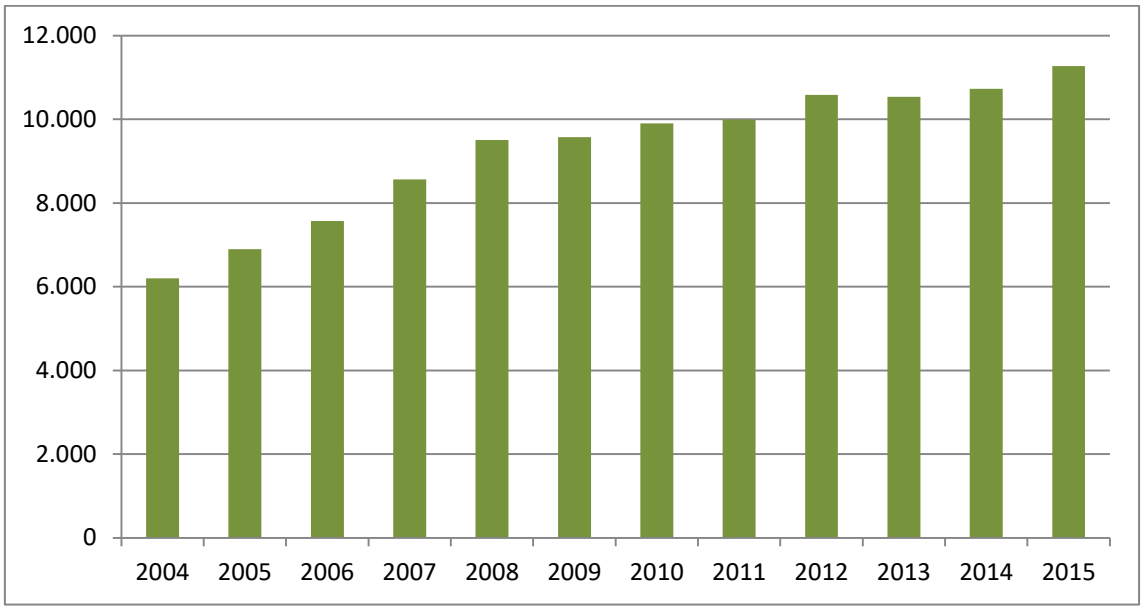
Otra variable muy representativa de la salud de un sector es la cifra de ingresos que obtienen las empresas que pertenecen a él. El incremento de los ingresos en 2015 respecto del 2014 se eleva hasta un 5,1% (Asociación Española de Consultoría, 2016) que representa un índice de crecimiento mayor que la economía española, como se había comentado.

Se pueden diferenciar dos fuentes principales de ingresos: el mercado español y el extranjero, ambos para empresas consultoras situadas en España. El mercado extranjero representa, de media, el 25% del total de los ingresos. En el año 2013 tuvo su pico más alto, representando el 30% debido a la baja demanda en el mercado español.

Por tanto, de media, el 75% de los ingresos de las empresas consultoras procede del mercado español. Se considera casi un indicador de la demanda interna ya que en épocas de crisis económica este porcentaje se ha reducido. Si bien esto es verdad, en los últimos años la tendencia ha sido alcista y parece seguir siéndolo. Mientras que el aumento general de ingresos ha sido del 5,1% del 2014 al 2015, el aumento de la facturación del mercado nacional ese mismo periodo ha sido del 7,9%. Este dato muestra la importancia que tiene el mercado nacional para las empresas de consultoría.

Teniendo en cuenta esta trayectoria alcista, las previsiones para el futuro son claramente esperanzadoras para este sector. En el año 2015 se ha alcanzado la cifra de ingresos récord en nuestro país, llegando hasta los 11.270 millones de euros. La evolución de los ingresos desde el año 2004 hasta el 2015 se puede comprobar en la Gráfico 3.

Gráfico 3 Ingresos en el sector de la consultoría en España (2004–2015)



Fuente: Asociación Española de Consultoría (2016)

Un aspecto importante dentro de la cifra de ingresos es la distribución de esos ingresos por actividades que realizan las empresas de consultoría. Teniendo en cuenta el informe de la Asociación Española de Consultoría (2016), se pueden distinguir tres grandes actividades: el *outsourcing* (46%), desarrollo e integración (38%) y la consultoría (16%). Hay que tener en cuenta que estos datos tienen un componente de temporalidad muy importante, ya que el *outsourcing* se demanda por parte de la mayoría de los clientes para la reducción de costes. Durante estos años de fuerte crisis económica, las empresas (y también las Administraciones Publicas) han realizado fuertes políticas de reducción de costes y de optimización de recursos, por eso se ha incrementado el peso de estas estrategias en el total de los ingresos de las empresas de consultoría.

En cualquier caso, parece que vuelven los valores previos a la crisis y la importancia del *outsourcing* tiende a reducirse en cuanto a la estrategia en costes. Si bien esto es verdad,

el *outsourcing* no solo es una estrategia de reducción de costes, sino también gestión de herramientas, procesos de negocios, tecnologías de la información, etc. En estos aspectos la tendencia de *outsourcing* parece ser alcista.

Por último, la otra partida que interesa para el estudio en cuanto a la distribución de los ingresos, la de la propia actividad de consultoría, tiene una tendencia a la baja, representando en el 2015 el 16% del total de los ingresos. Dentro de esta partida gana peso la consultoría tecnológica, que representa un 61,1% frente al 38.9% que representa la consultoría de negocio, que engloba la actividad tradicional de la consultoría: gestión de operaciones, de estrategia y organización, y la gestión del cambio, entre otras.

3.2 ANALISIS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

En el estudio de un sector empresarial en concreto parece muy relevante conocer el estado en el que se encuentran los potenciales clientes de las empresas del sector. Si los clientes potenciales de las empresas del sector en cuestión se encuentran saneados, se podría aportar cierta visión positiva acerca del presente y futuro del sector estudiado, y viceversa.

La actividad de consultoría profesional pertenece a un sector en el que los clientes de las empresas que lo forman son otras empresas o profesionales independientes. Por lo tanto, es de vital importancia para la buena marcha del conjunto del sector que sus potenciales clientes, las empresas, se encuentren en una buena situación económica. Si esto es así, puede darse la oportunidad de que contraten servicios de consultoría, o no, pero si no disponen de recursos por una mala situación económica es más difícil que acudan a profesionales de la consultoría para resolver sus necesidades.

Por todo ello, es conveniente realizar un breve análisis acerca de la situación en la que se encuentran las empresas que operan en el mercado español, debido a que estas son la principal fuente de ingresos del sector de la consultoría en España.

Naturaleza de la empresa española

La empresa española siempre ha sido considerada como pequeña en cuanto a empleados y facturación respecto a las economías similares a la española, por ejemplo Europa. La media de trabajadores por empresa en España es de 4,7, mientras que Francia (5,7), Reino Unido (11) y Alemania (11,7) cuentan, de media, con empresas que proporcionan más empleados (Fernández, 2015).

En cuanto la distribución por tamaño de empresas, las microempresas (entre 0 y 9 empleados) suponen en España el 94,5% del total de las empresas, mientras que en Francia (93.3%), Reino Unido (88,8%) y Alemania (81,7%) la proporción de estas microempresas es más reducida (Círculo de empresarios, 2016). De esta situacion podemos concluir que España es uno de los países de Europa que cuenta con una mayor red de microempresas.

Existen diferentes causas por las que España no posee una estructura de empresas mayores: un estudio del BBVA Research lo achaca al nivel de desarrollo de la economía nacional, a la baja cualificación del capital humano, a la elevada especialización sectorial y a las regulaciones fiscales, de trabajo y de productos, entre otras (Doménech, 2015).

En ese mismo estudio se aportan una serie de beneficios que supone contar con empresas grandes en una economía nacional: mayor productividad, mayor nivel de supervivencia empresarial, mejores condiciones y estabilidad laboral, mejor capital humano, mayor capacidad tecnológica y tendencia a las exportaciones. En conclusión, cuantas mayores empresas tiene un país, mejores resultados en cuestiones laborales y productivas serán aportados a la economía.

Enfocando esta realidad al sector de consultoría, es una situación adversa para el sector debido a que las microempresas suelen tener menos capacidad de externalizar servicios, o lo hacen en menor medida que las grandes empresas. Es por eso que España siempre ha ido a la cola en cuanto a la demanda de este tipo de servicios, la mayoría de empresas en nuestro país no creen necesario invertir en la externalización de servicios, enfocando sus recursos a actividades que, a priori, perciben que son más productivas. Se puede ver un cambio de tendencia en esta cuestión.

Efectos de la crisis económica y retos de la empresa española

En el año 2007 estalló una crisis económica mundial, que tuvo su epicentro en Estados Unidos y se expandió a la gran mayoría de las economías desarrolladas del planeta. Cada país adoptó las medidas que creía necesarias para paliarla, aunque se volvió tremendamente incontrolable. Se destruyeron millones de puestos de trabajo y la economía mundial se contrajo de forma abrumadora. Millones de empresas se cerraron.

En España la cosa no fue distinta, se destruyeron una enorme cantidad de puestos de trabajo, pasando incluso de los 5 millones de desempleados (25% de paro), la deuda nacional alcanzó el 100% del PIB y la financiación a las empresas y particulares se congeló.

Este escenario económico-financiero tan desesperanzador consiguió acabar con la actividad de muchas empresas, creando una crisis laboral en España, que incrementó mucho los problemas económicos tanto de las familias como del estado. Muchas familias se vieron sin ingresos durante varios años y el estado perdió buena parte de la recaudación habitual años atrás. El Gobierno instauró una serie de políticas de recorte en gasto público que produjo una nueva reducción de puestos de trabajo que dependían de contrataciones públicas.

Los efectos de la crisis económica mundial fueron en España sensiblemente más perjudiciales que en el resto de Europa (exceptuando las economías del sur, que son equiparables a la española). En buena parte, esta realidad se debe a la naturaleza del modelo productivo de nuestras empresas, incapaces de alcanzar los niveles productivos de la Zona Euro, dejando que la crisis económica impacte aún más y evidenciando los problemas de competitividad (Benito, 2013).

Retos de la empresa española

Las empresas españolas deben afrontar una serie de cambios en los próximos años para evitar un modelo anticuado y adaptarse a la tendencia mundial. Campos (2009) hace referencia a las consideraciones que emite la OCDE a los países miembros en cuanto a los necesarios esfuerzos en I+D+i de sus empresas. Es necesario afianzar un modelo nuevo de empresa que deje atrás la era industrial obsoleta y que aporte un papel

dinamizador en las economías, de la mano del conocimiento tecnológico y la innovación.

En este sentido, las empresas españolas tienen muchos deberes que hacer debido a su bajo grado de cultura innovadora, en general, así como del conjunto de país. Esta realidad fue una de las principales causas de que en España la crisis causara muchos más problemas que en el resto de nuestros socios europeos, mucho más avanzados en cuestiones dinamizadoras de la economía como el conocimiento tecnológico y la innovación. España se ha basado en un modelo demasiado centrado en lo inmobiliario, un modelo que tiene niveles realmente bajos de inversión en I+D+i.

Es necesario añadir que las empresas que innovan en España son reconocidas a nivel mundial por su excelencia, y empiezan a crear cierta cultura en este sentido. Muchas de las grandes empresas españolas son líderes mundiales en tecnología y procesos, y las pequeñas y medianas empiezan a afrontar procesos de innovación parecidos de una manera profesional, renovando el modelo empresarial.

3.3 EL FUTURO DE LA CONSULTORÍA EN ESPAÑA

El sector de la consultoría siempre ha estado a la vanguardia de las nuevas tendencias empresariales mundiales, siendo la punta de lanza de las revoluciones económicas. El papel innovador de las empresas consultoras es el que ha propiciado que sus clientes creen valor añadido como resultado de procesos de investigación y desarrollo enfocados de la mejor manera hacia sus respectivas actividades económicas.

Esto es así en parte por la naturaleza propia de la actividad de consultoría, que trata de hacer llegar a los clientes enfoques novedosos y con futuro. Por eso la formación dentro de la empresa consultora es vital, pues el conocimiento puede ser considerado por ellas como materia prima que, transformándolo, dará lugar al producto final, que es precisamente el mejor servicio a sus clientes.

El futuro de las empresas de consultoría, como cualquier otro, es incierto a priori pero se pueden atisbar ciertas tendencias que dan serias pistas de hacia dónde puede ir el

sector. Campos (2009: 60) habla de una nueva revolución industrial, la revolución del conocimiento. Esta revolución dará paso (o ya lo ha hecho) a la Era del Conocimiento, en la que el valor añadido lo aportarán los intangibles de la empresa, esto es, la transformación científica y tecnológica de los productos y procesos. La materia prima de la nueva Era es el conocimiento, que es el resultado de procesos de investigación y desarrollo liderados por las empresas.

Por lo tanto, para llegar a la materia prima de esta nueva Era, el conocimiento, es necesario que las empresas inviertan en investigación, que es el punto de partida por el cual las estas adquieren el conocimiento. El conocimiento debe ser desarrollado de la mejor manera hasta lograr la innovación, que es el producto final que la empresa venderá en el mercado.

Las empresas de consultoría tienen como valor añadido aportar el mejor servicio a sus clientes, es decir, aportar soporte durante todo el proceso, desde la innovación hasta la obtención del producto o servicio final. Para lograrlo, la empresa de consultoría debe conocer el punto hacia donde tienen que ir sus empresas clientes, esto es, la tendencia del mercado empresarial.

Existen varias teorías acerca de las necesidades futuras a corto y medio plazo de las empresas susceptibles de contratar consultoría (los potenciales clientes), pero todas ellas convergen en dos tendencias que son ya una realidad: la transformación digital y la internacionalización (Alonso, 2016).

Podemos resumir el futuro más que previsible del sector de consultoría en dos caminos principales: por un lado la innovación y por el otro lado la transformación digital y la internacionalización. Las empresas de consultoría deben estar al tanto de estas dos realidades, pues el mercado de la consultoría va a demandarlas de forma abrumadora en los próximos años, es el futuro del sector.

3.3.1 Innovación

Las tendencias empresariales que se consideran para el futuro a corto y medio plazo se van consolidando y poco a poco empiezan a ser una realidad habitual dentro del sector

privado y el público. La innovación es una de estas tendencias empresariales que ya parecen indispensables para considerar una cierta proyección a futuro.

Estamos inmersos ya en una nueva Era económica, la del conocimiento, y esto implica que los agentes económicos que interactúan en ella, generalmente empresas privadas y entidades públicas, deben ligarse a los nuevos tiempos para no quedarse obsoletos. Para estos agentes supone todo un reto adaptarse a este entorno enormemente cambiante teniendo en cuenta que la Era del Conocimiento supone un cambio radical. Los intangibles cobran cierta relevancia en el balance de cuentas, siendo estos activos los que poseen más proyección a futuro y su calidad diferenciará a las mejores empresas de las demás.

La creciente competitividad internacional empuja a las empresas a tener los mejores intangibles en su haber, por lo que se ven en cierta medida obligadas a innovar. Las empresas de consultoría deben apoyar a sus empresas clientes en los duros e inciertos procesos de innovación. Este es el reto al que se enfrenta el sector de consultoría en los próximos años ante el creciente número de empresas dispuestas a emprender procesos de innovación.

Existen varias definiciones acerca del concepto de innovación, pero Castells (2003) las resume en una frase: “la innovación es la explotación con éxito de nuevas ideas”. Esta definición recoge perfectamente el concepto que se esconde detrás de la innovación, ya que esta es el resultado del desarrollo de una investigación con éxito. Es la última “i” del conocido término de I+D+i (Investigación + Desarrollo + innovación).

El proceso hasta llegar a una innovación es largo y generalmente muy costoso, teniendo en cuenta que muchos procesos de I+D nunca llegan a consagrarse como innovación. Las entidades que ponen en marcha una investigación tienen un elevado grado de incertidumbre ya que en ningún momento se asegura el retorno de la inversión, que suele ser bastante elevada. Una vez que la investigación ha tenido éxito, toca el turno al desarrollo, esto es, conseguir hacer comerciable el resultado de la investigación. No siempre tiene éxito debido a las exigencias del mercado, por lo que en este punto muchos procesos de I+D se desechan.

Si el proceso de desarrollo tiene éxito y la empresa encuentra una manera de comercializar el resultado de la investigación, se considera que ha logrado obtener una innovación en cuanto obtenga el primer ingreso por venta.

Por lo tanto la innovación es la capacidad que tienen las empresas de crear algo que no existía y venderlo en el mercado. Cuanto mayor grado de innovación tengan las empresas, mayor será su capacidad de crear ventajas competitivas y mayor su grado de competitividad. Todos estos conceptos empresariales son realmente ventajosos para la economía de un país, pues eleva la calidad de sus empresas, los salarios de los empleados y su grado de formación.

La innovación debe ser un objetivo a cumplir por parte de las empresas privadas y públicas de un país al ser una estrategia tan beneficiosa en tantos aspectos. La parte negativa de los procesos de I+D+i es la elevada inversión a realizar con alto grado de incertidumbre. Este aspecto frena la capacidad de innovación de las empresas, puesto que muchas no tienen capacidad ni recursos para emprender un proceso semejante.

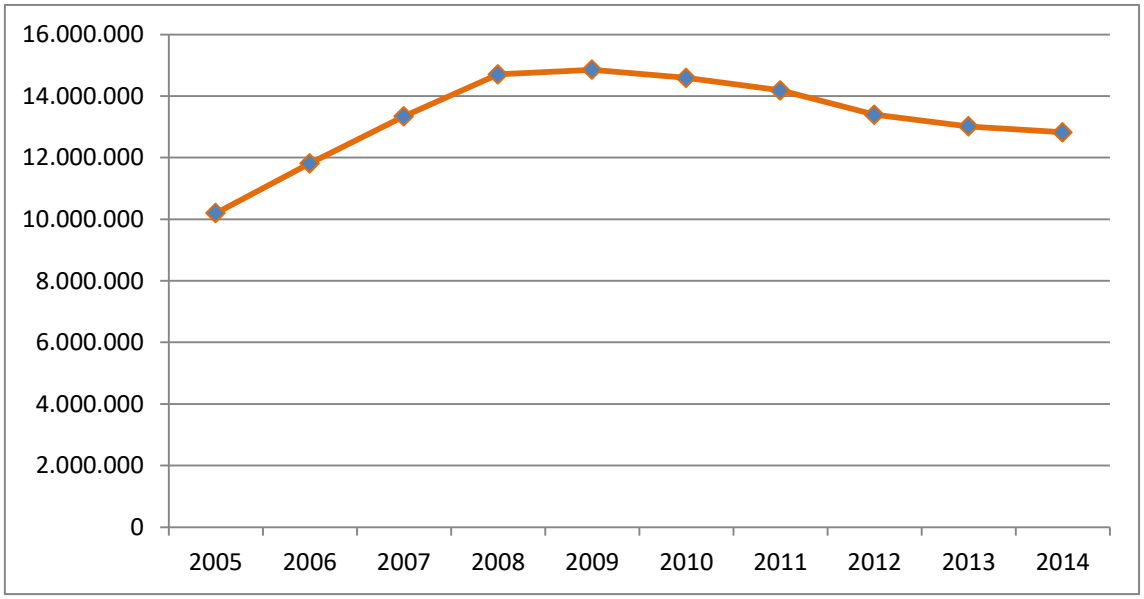
Las empresas españolas son más pequeñas y con unas cifras de ingresos menores que la mayoría de las de los socios europeos. Además, el sector industrial, más propenso a realizar innovación, cada vez es más reducido en nuestro país. Este escenario empresarial hace que en épocas de crisis se reduzca drásticamente la inversión en innovación. En el Gráfico 4 se puede comprobar el gasto en I+D en España. Es importante añadir que las grandes empresas (minoritarias en nuestro país) están a la vanguardia mundial en innovación, estando la mayoría entre las mejores.

Es entonces cuando entra en juego la capacidad del sector de la consultoría para ofrecer servicios que resuelvan las necesidades de los clientes que desean innovar. Las empresas de consultoría se deben poner al día en cuanto a las tendencias en el mercado para anticiparse a la demanda que llegará por parte de sus empresas clientes. Es una labor esencial para que las empresas del país consigan ser más competitivas, ya que conociendo la manera de realizar una mejor inversión en I+D se obtendrán mejores resultados con menor incertidumbre y con una inversión más ajustada.

Es importante que el sector de la consultoría conozca cuanto antes las tendencias venideras en sentido de innovación para comenzar a desarrollar las herramientas y las

estrategias que permitan a sus empresas clientes realizar esas inversiones de la mejor manera posible.

Gráfico 4 Gasto en I+D por empresas españolas (miles de euros)



Fuente: Olmos (2016: 10)

Al igual que sus clientes, si las empresas de consultoría no ponen esfuerzos en equipararse a los retos y tendencias del futuro quedarán obsoletas en pocos años. Por el contrario, las empresas de consultoría que sean pioneras en ofrecer los servicios que se van demandar en el futuro conseguirán pronto una reputación importante para ser más competitivas en el nuevo mercado que ha de venir.

3.3.2 Internacionalización y transformación digital

El sector de la consultoría siempre se ha caracterizado por actuar en diversos campos empresariales y económicos, por eso es complejo adivinar cuál va a ser el futuro y la tendencia de las compañías de este sector. A pesar de ello, Alonso (2016) aporta su visión sobre las tendencias que definirán el sector de la consultoría: el futuro pasa por la digitalización de procesos y por la internacionalización empresarial.

Analizando estos dos conceptos, ambos comparten aspectos de futuro ya que cada vez más procesos son digitalizados y almacenados en internet para analizar tiempos de procesos, gastos, recursos, beneficios, etc. Las ventajas que aporta disponer de un sistema empresarial muy digitalizado son extensas y claramente perceptibles. Por otro lado, es evidente la tendencia hacia la globalización en la mayoría de las economías del mundo, por lo que parece razonable considerar la internacionalización de las empresas como una práctica que va a desarrollarse en los años venideros, aunque hace tiempo que ya es una realidad.

Internacionalización

Una de las tendencias claves de las economías del mundo y que lo va a ser aún más en los próximos años es la de la internacionalización, que es resultado de la globalización. En España sucede lo mismo, cada vez más empresas desean acudir a los mercados exteriores a ofrecer sus productos y servicios. De hecho en nuestro país el papel de la internacionalización ha sido decisivo para combatir la fuerte crisis de demanda interna.

Por todas estas razones, las empresas de consultoría deben formarse y enfocarse a ayudar a estas empresas que desean internacionalizar sus productos y servicios para que lo hagan de una manera más eficiente y ventajosa. Es un mercado clave que las empresas del sector de la consultoría deben explotar debido a su enorme proyección en los próximos años.

Si desglosamos las empresas españolas por sectores (primario, secundario y terciario), que pueden ser distintos nichos de mercado para las consultoras, se dejan ver ciertas particularidades entre ellos. Una industria que desea vender sus productos en otro país, así como una ganadería (primer y segundo sector), solo debe adecuar sus productos a la legislación vigente del país importador. Sin embargo, la internacionalización de un servicio requiere de algún esfuerzo más, debido a que se debe producir y consumir en el mismo momento, y normalmente en el mismo lugar (Bermejo, 2008).

El caso de España en el 2006 es bastante representativo: nuestro país exportaba el 1.7% del total de los bienes en el mundo (sector primario y secundario) e importaba el 2.6%, se ve por tanto un déficit exportaciones-importaciones de casi un punto porcentual. Por otro lado, en cuanto al sector servicios, España exportaba el 3.7% del total e importaba

el 2.9%, viéndose claramente casi un punto porcentual de ventaja en las exportaciones (Bermejo, 2008:104). Estos datos refuerzan el futuro del sector de la consultoría en cuanto a la internacionalización de servicios, ya que España es un mercado claramente exportador de servicios al extranjero.

La realidad es que los servicios en general y los de consultoría en particular están creciendo en cifras que ya hemos comprobado en este trabajo, e igual de creciente es la necesidad de internacionalizar estos servicios. Es por esto por lo que el sector de la consultoría ha preparado el mercado y la tecnología para que los procesos de apoyo a los clientes se puedan realizar de manera sencilla y accesible.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2017), el cuarto trimestre del año 2016, España exportó servicios por 17.002 millones de euros, mientras que las importaciones fueron de 11.483 millones de euros. Con estos datos actualizados del INE se confirma la tendencia alcista en exportaciones de servicios en el sector terciario español. Este sector se consolida como el nicho de mercado al que las consultoras deben aumentar sus esfuerzos por su crecimiento, aunque sin olvidar los otros dos sectores productivos.

Transformación digital

El conjunto de las empresas, así como la economía mundial, están atravesando un proceso de transición hacia una nueva realidad en el mercado. Las nuevas tecnologías se imponen y están logrando modificar la forma de gestionar las empresas gracias a los beneficios que conlleva su implantación.

En esta nueva era, los activos físicos pierden relevancia, dejando como principales activos del balance a los intangibles. Los equipos informáticos y su elevada capacidad de analizar los procesos productivos están llevando hacia una nueva gestión empresarial basada en la información. Esta información se genera al instante y crea datos históricos fácilmente analizables que facilitan la toma de decisiones en base a una fuente objetiva (Alonso, 2016).

La gestión empresarial no es solo la única beneficiada de esta nueva Era. Una nueva forma de estrategia de empresa basada en el inmovilizado empieza a tener éxito, como

por ejemplo Uber, la mayor empresa de taxis del mundo que no dispone de ningún taxi. Alibaba, el gigante asiático minorista no dispone de inventario y Airbnb, el mayor proveedor de alojamiento no dispone de ningún inmueble. Estas empresas hace años que se dieron cuenta de la llegada de la nueva era empresarial y adaptaron sus negocios a la digitalización, capaz de conseguir que las organizaciones se puedan dedicar a la gestión de un bien sin poseerlo.

En el ámbito público, las Smart Cities son el futuro de la movilidad en las grandes urbes. La propia ciudad está digitalmente viva y gestiona el tráfico, los residuos o la iluminación de forma autónoma. Ciudades como Barcelona están dando los primeros pasos para su transformación digital. Otros servicios públicos como la sanidad, la educación o la justicia son grandes objetivos de la gestión digital.

En cuanto a la digitalización empresarial, basada en el conocimiento y en las nuevas tecnologías, se pretende que la empresa mejore su rendimiento interno, siendo capaz de gestionar de una manera más eficiente sus procesos. Se puede hablar de cuatro niveles que una empresa puede alcanzar en cuanto a digitalización, del primero al último: adopción, descubrimiento, disrupción y anticipación (Díaz, 2016). Ver Figura 3.

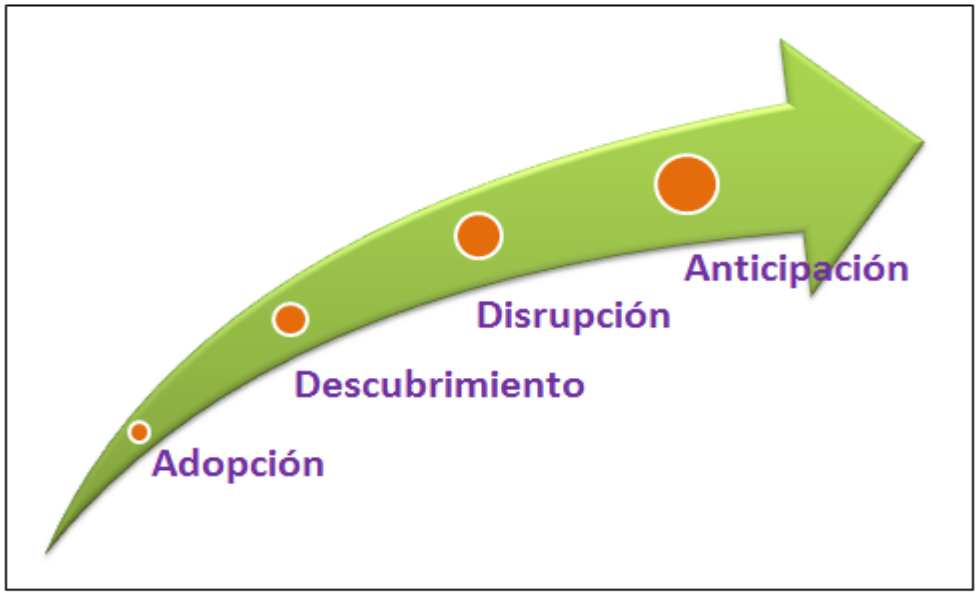
En el primer nivel es en el que la empresa adopta la nueva tecnología, esto es, donde el consultor debe poner todos sus esfuerzos para que la implantación se haga de la mejor manera posible. Es un nivel complicado porque la empresa cliente aún no conoce todos los beneficios que traerá la tecnología, pero igualmente la adopta. La adaptación debe ser liderada por el consultor, ya que de su éxito depende la relación duradera.

El segundo nivel es el del descubrimiento de la tecnología y los beneficios que aporta a la organización. La reducción de costes, gestión informática, digitalización de datos en tiempo real para toma de decisiones y otras ventajas son implantadas en la organización. El cliente puede optimizar sus recursos y redireccionarlos en base a los resultados obtenidos de la digitalización.

El tercer nivel es el disruptivo, esto es, la capacidad que tiene una empresa de generar una tecnología o un proceso gracias a los beneficios de haber digitalizado su estructura. El mercado está preparado para recibir constantes cambios tecnológicos y de procesos, y cada vez son más las empresas que apuestan por la digitalización, por lo que existe un caldo de cultivo perfecto para la aparición de nuevas tendencias. Esta es la principal

labor del consultor en cuanto a digitalización, la de estar pendiente a las nuevas tecnologías y a los nuevos procesos que aparecen en el mercado. Debe formarse al consultor profesional en ellos para que pueda incorporarlos lo antes posible a los servicios que ya ofrece a clientes que se encuentran en el primer nivel, el de adopción.

Figura 3 Proceso de digitalización empresarial



Fuente: Díaz (2016)

El cuarto y último nivel es el de la anticipación. Teniendo en cuenta lo que ocurre en el tercer nivel, las empresas deben blindarse para no caer en la parte más obsoleta del mercado. La adopción de nuevas tecnologías no es un fin sino un medio que debe reestructurar el propio funcionamiento interno de la empresa, incluso su cultura. En este punto el papel del consultor es el de apoyar a la empresa cliente en la adopción de esa nueva realidad tecnológica, dinamizadora, que debe ser implantada de forma intrínseca en la organización.

Podemos comprobar con estos simples ejemplos el enorme potencial que tiene la transformación digital de las empresas y entes públicos. Las empresas de consultoría deben formarse en estas tecnologías y desarrollar estrategias, herramientas y procesos para apoyar la enorme demanda que en los próximos años va a venir de la mano de la digitalización.

El aprendizaje digital por parte de las empresas se basa en el comportamiento que los consumidores realizan los servicios de dicha empresa (Bissell, 2017). Por ejemplo, la gestión de una página web puede intuirse en base a datos históricos de comportamientos anteriores. Basados en esta teoría, los profesionales de la consultoría deben aprender el comportamiento digital que se hace ya en distintos ámbitos empresariales. Con estos conocimientos adquiridos, puede ofrecerse el mejor servicio a los clientes, apoyándoles en aspectos técnicos de herramientas digitales (también en procesos, tecnologías, etc.).

La consultoría profesional tiene como objetivo apoyar a sus clientes en la gestión de la transformación digital, ya que es una transición complicada, costosa y que genera ciertas reticencias por parte de la empresa que la lleva a cabo. Las empresas jóvenes ya diseñan servicios y productos totalmente digitalizados, como así lo son la estructura de su organización y sus procesos de producción y prestación del servicio. Estas empresas quizás necesiten menos apoyo de un consultor en transformación digital, puesto que conocen el entorno digital muy de cerca.

Es interesante concluir este apartado desmintiendo una máxima que se reza hoy en día: la digitalización empresarial y de procesos acabará con millones de puestos de trabajo. “Más allá de remplazar la mano de obra, las nuevas tecnologías pueden incrementar las actividades de los trabajadores o liberarlos para que puedan llevar a cabo un trabajo más gratificante” (Westerman y Bonnet, 2015). Y es que el desconocimiento en aspectos tecnológicos siempre ha suscitado críticas de este tipo. El futuro de los puestos de trabajo de los seres humanos no es desaparecer, sino adaptarse a las nuevas realidades tecnológicas que aparecen cada día y aprender a gestionarlas.

4. GUIA PRÁCTICA PARA ANALIZAR LA CONVENIENCIA DE REALIZAR CONSULTORIA POR SECTORES EMPRESARIALES

4.1 INTRODUCCIÓN Y PROBLEMÁTICA ACTUAL

Después de analizar la situación de consultoría tanto en el mundo como en España, conocer las tendencias futuras y, en definitiva, intuir hacia dónde va a evolucionar este sector empresarial, es momento de aportar un aspecto práctico que sirva de ejemplo para futuras decisiones sobre contratación de consultoría externa.

Cuando una empresa o profesional independiente se encuentra ante la decisión de externalizar un servicio de consultoría o no, debe tener en cuenta algunos aspectos como guía: saber si externalizando la actividad se va a resolver el problema de manera efectiva, ha de conocer el presupuesto inicial, analizar si le es rentable, etc. Debe tener en cuenta también la posibilidad de desarrollar esa actividad a externalizar de manera interna en la empresa.

Cada empresa se encuentra en una situación particular y, generalmente, diferente a otras de su mismo tamaño y sector. La realidad de cada empresa sólo la conoce los gerentes y los trabajadores, que son los que están gestionando el día a día. Por lo tanto, parece que la decisión de realizar consultoría o no, entre otras muchas decisiones, recae sobre estos agentes dentro de la empresa.

En la mayoría de las ocasiones, los gerentes de las empresas no tienen tiempo en su día a día para pensar en cuestiones como externalizar servicios, aunque puede aportar un enorme valor añadido a la empresa. De hecho, la falta de conocimiento sobre los beneficios que puede aportar la consultoría es uno de los puntos relevantes por lo que esta no está demasiado integrada en la realidad de las empresas en España.

Por eso en este trabajo se quiere aportar una solución simple para este problema, debido a que es bastante extendido. Este apartado está dirigido a los encargados de la dirección de las empresas que deben tomar una decisión para mejorar los resultados actuales.

A continuación se presenta la Tabla 2 en la que se resume a golpe de vista la conveniencia de realizar consultoría en varios tipos de empresas para varios servicios de consultoría. Se pretende facilitar la toma de decisiones en cuanto a realizar servicios de consultoría para los gerentes de empresas que pertenezcan a uno de los sectores estudiados, o a uno similar, de una manera sencilla, rápida y visual. La no conveniencia de externalizar el servicio a una consultoría no significa que no haga falta el cambio en la empresa, sino que debería ser desarrollado de forma interna.

4.2 GUÍA PRÁCTICA PARA LA CONVENIENCIA DE REALIZAR CONSULTORÍA POR SECTORES

La Tabla 2 presenta en el eje horizontal los servicios de consultoría más extendidos ofrecidos por las empresas y que pueden considerarse como los estándares. La referencia tomada para elegirlos son las páginas web de las Big Four, en el apartado *servicios* de cada una de ellas. Existen más servicios de consultoría que se externalizan, pero se ha escogido una selección de los más habituales a modo de resumen.

Eje Horizontal

Servicios de consultoría a externalizar	Servicios principales de consultoría que ofrecen Información extraida de las páginas web de las Big Four
Fuentes:	http://www.pwc.es/es/consultoria.html https://www2.deloitte.com/es/es/services/Consultoria.html http://www.ey.com/es/es/services/advisory https://home.kpmg.com/es/es/home/servicios.html

En cuanto al eje vertical, se han elegido cuatro sectores productivos representativos de las empresas que forman la economía española a partir de un estudio del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2014). En dicho estudio se aportan unos porcentajes

aproximados que representan la importancia de los cuatro sectores sobre la economía española, estos son: servicios (55%), comercio (25%) construcción (13%) e industria (7%). Con una regla de tres y manteniendo esa proporción se ha simplificado a 10 tipos de empresas que pertenecen a esos cuatro sectores, quedando cinco empresas para el sector servicios, tres para el sector comercio una para el sector construcción y otra para el sector industrial.

Eje Vertical

Datos extraidos del INE (2014)

Distribución sectores	Sobre el total	Empresas/sector	Estudio
Servicios	55,90%	5,59	5
Comercio	24,64%	2,464	3
Construcción	13,29%	1,329	1
Industria	6,17%	0,617	1
	100,00%		**10**

Empresas representativas	**10**

Se han buscado una serie de empresas o conjuntos de empresas más representativas de la realidad del sector, procurando que exista diversidad en el tipo de empresa de cada sector para realizar el estudio lo más amplio posible. Los tipos empresas estudiadas dentro de cada sector son:

Sectores	Tipo de empresa	Empresas pertenecientes
Sector Servicios	Gestión de empresas	empresas que ofrecen servicios de asesoría, gestoría, financieros, legales, fiscales...
	Ocio y cultura	teatros, cines, museos, salas de cultura...
	Hostelería	bares, restaurantes, discotecas...
	Turismo	hoteles y similares
	TIC	empresas dedicadas a las tecnologías de la información y de la comunicación
Sector Comercio	Automóvil	concesionarios y similares
	Pequeños minoristas	pequeñas tiendas locales de todo tipo: textil, electrónica, utensilios, bazares...
	Grandes minoristas	grandes superficies comerciales (supermercados, hipermercados...)
Sector construcción	Construcción	constructoras, inmobiliarias y similares
Sector Industrial	Industria	industrias, fábricas y similares

Para cada tipo de empresas se ha buscado la facturación anual media, así como el número medio de empleados del tipo de empresa. Para conseguir esos datos, se ha buscado el número de establecimientos de cada tipo de empresa, la facturación total, y los empleados totales. Dividiendo la facturación total del tipo de empresa entre el número total de establecimientos, se haya la facturación media de cada empresa. De

igual manera, dividiendo los empleados totales ente el número total de establecimientos se haya el número medio de empleados de cada tipo de empresa.

		Media				
		Facturación (€/año)	**Empleados**	nº establecimientos	Facturación total (€)	Empleados totales
Sector Servicios	Gestión de empresas	122.827	2,23	156.645	19.240.178.000	349.243
	Ocio y cultura	106.829	4,60	112.037	11.968.800.000	515.000
	Hostelería	455.634	5,18	289.603	131.953.000.000	1.500.000
	Turismo	850.198	7,77	16.702	14.200.000.000	129.809
	TIC	4.472.529	13,34	24.371	109.000.000.000	325.226
Sector Comercio	Automóvil	4.021.818	22,80	5.500	22.120.000.000	125.419
	Pequeños minoristas	354.488	3,27	576.211	204.260.000.000	1.886.007
	Grandes minoristas	2.494.220	7,01	181.326	452.267.000.000	1.270.846
Sector construcción	Construcción	660.573	4,67	406.682	268.643.000.000	1.900.000
Sector Industrial	Industria	2.924.051	9,71	195.619	572.000.000.000	1.900.000

Todos estos datos son aproximados y extraídos de las siguientes fuentes:

		Fuente
Sector Servicios	Gestión de empresas	http://ignasividaldiez.com/indicadores-ine-2013-en-los-despachos-profesionales/
	Ocio y cultura	http://www.aept.org/archivos/files/informe_sobre_ocio_y_cultura_ostelea.pdf
	Hostelería	http://www.fehr.es/libreria/detalle-publicaciones.php?publicacionesID=132
	Turismo	https://www.hosteltur.com/116418_sector-hotelero-espanol-facturara-14200-m-2016.html y estadisticas.tourspain.es
	TIC	http://www.conetic.info/wp-content/uploads/2017/05/Informe_Estrategia-Formacio%CC%81n-CONETIC-PYMES.pdf
Sector Comercio	Automóvil	http://www.astave.org/ftp/56_20130124061118.pdf
	Pequeños minoristas Grandes minoristas	http://www.cec-comercio.com/biblioteca-y-recursos/informes-y-estudios/
Sector construcción	Construcción	http://seopan.es/wp-content/uploads/2016/04/Retornofiscalyempleo2014.pdf
Sector Industrial	Industria	http://www.ine.es/prensa/np984.pdf y http://www.caixabankresearch.com/el-futuro-de-la-industria-en-espana

Con las variables recogidas de cada tipo de empresa dentro de cada sector, se ha ido anotando la necesidad de realizar consultoría externa para cada uno de los servicios de consultoría vistos antes. Las casillas marcadas en verde indican la necesidad de contratar el servicio externo de consultoría y las marcadas en rojo indican que no hay necesidad de contratar el servicio externo de consultoría.

El hecho de que a un tipo de empresa no se le recomiende la contratación de un servicio de consultoría externo (casilla en rojo) no significa que a la empresa no necesite un cambio en esa área, sino que por su nivel de facturación y/o empleados, se le recomienda que desarrolle el cambio de manera interna en la organización. A continuación se presenta la Tabla 2 donde se resume toda esta información:

Tabla 2 Análisis de conveniencia de realizar consultoría externa por sectores empresariales

Sectores	Tipo de empresa	Variables	Media		Servicios de consultoría a externalizar						
					RR.HH	Reducción Costes	Transf. Digital	Innovación	Estrategia	Finanzas	Riesgos	Internacionalización
Sector Servicios	Gestión de empresas	Facturación (€/año)	122.927	<media								
				>media								
		Empleados	2,23	<media								
				>media								
	Ocio y cultura	Facturación (€/año)	106.829	<media								
				>media								
		Empleados	4,60	<media								
				>media								
	Hostelería	Facturación (€/año)	455.534	<media								
				>media								
		Empleados	5,18	<media								
				>media								
	Turismo	Facturación (€/año)	850.198	<media								
				>media								
		Empleados	7,77	<media								
				>media								
	TIC	Facturación (€/año)	4.472.529	<media								
				>media								
		Empleados	13,34	<media								
				>media								
Sector Comercio	Automóvil	Facturación (€/año)	4.021.818	<media								
				>media								
		Empleados	22,80	<media								
				>media								
	Pequeños minoristas	Facturación (€/año)	354.488	<media								
				>media								
		Empleados	3,27	<media								
				>media								
	Grandes minoristas	Facturación (€/año)	2.494.220	<media								
				>media								
		Empleados	7,01	<media								
				>media								
Sector Construcción	Construcción	Facturación (€/año)	660.573	<media								
				>media								
		Empleados	4,67	<media								
				>media								
Sector Industrial	Industria	Facturación (€/año)	2.924.051	<media								
				>media								
		Empleados	9,71	<media								
				>media								

Fuente: elaboración propia

4.3 JUSTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS POR SECTORES

Una vez vista la tabla, resulta interesante analizar cada sector para conocer las razones por las que se ha establecido las afirmaciones acerca de la conveniencia de realizar consultoría o no por cada sector y por tipo de empresa. Añadir en este punto que estos datos son aproximados y nunca debe ser ni esta tabla ni las justificaciones las únicas referencias para tomar la decisión sobre la contratación de consultoría externa.

Gestión de empresas

Este tipo de empresas representa a despachos profesionales como asesorías, gestorías, servicios financieros, legales, fiscales, etc.

La facturación media anual de las empresas del sector es de 123.000 euros y disponen de una tasa media de empleados de 2,23.

Con esas cifras vemos un tipo de empresa bastante pequeña y con una facturación moderada. Los empleados típicos de este sector son personas formadas, normalmente con título superior, por lo que tiene cierta importancia el aspecto de los Recursos Humanos. Los profesionales de este tipo de empresas deben ser cualificados pero no es imprescindible su motivación y superación personal, puesto que se trata de un trabajo ciertamente repetitivo. Por esta razón se considera importante externalizar los RR.HH a empresas del sector más bien grandes, con retos más ambiciosos que las pequeñas, que se dedican fundamentalmente al papeleo de sus clientes.

En cuanto a la reducción de costes, teniendo en cuenta que se trata fundamentalmente de oficinas, no es muy relevante, por lo que imponiendo unas pautas internas valdría.

La transformación digital sí resulta interesante para este tipo de empresas puesto que al manejar tantos datos de los clientes, si estuvieran computarizados facilitaría los trámites de gestión, ofreciendo un servicio mejor y más rápido a los clientes.

La innovación resulta siempre una buena inversión, como se ha visto en el trabajo, pero podría considerarse que una empresa local no obtendría los mismos resultados que una

gran empresa, pudiendo aprovechar mejor las sinergias. Por este motivo se considera que las más grandes sí deberían realizar servicios de consultoría en innovación.

Por las mismas razones que en la innovación, la consultoría en estrategia parece más enfocada a empresas más grandes, con más posibilidades de crecimiento. Pero este trabajo trata precisamente de ayudar a las empresas a crecer, por lo que se considera también importante que las empresas pequeñas deban tener una buena estrategia de futuro.

En cuanto la consultoría financiera, parece razonable pensar que una facturación inferior a la media puede gestionarse con cierta facilidad, mientras que si fuera mayor a la media no tanto, o incurriría en mayores recursos, por lo que las más grandes deben realizarla.

Los riesgos que pueden tener este tipo de empresas no son demasiado elevados debido a que no disponen de activos o pasivos que representen un gran porcentaje sobre el total, por lo que no parece sensato invertir presupuesto en consultoría de riesgos.

La internacionalización tampoco parece importante para este tipo de empresas, sobre todo para las más habituales. Si alguna de este tipo de empresas está llamada a realizar consultoría de internacionalización serían las 10 mayores (por dar un dato al azar), no siendo un dato representativo, por lo que en este trabajo se considera que ninguna debe externalizar este servicio.

Ocio y cultura

Este tipo de empresas representa a teatros, cines, museos, salas de cultura, etc.

La facturación media anual de las empresas del sector es de 106.829 euros y disponen de una tasa media de empleados de 4,6.

Es un sector bastante específico que requiere empleados específicos. A pesar de ello, los profesionales dedicados este sector son peculiares y la mejor forma de desarrollar su potencial laboral quizás no sea mediante una tercera organización que les diga cómo hacerlo, por lo que se considera inapropiada la consultoría de RR.HH.

La reducción de costes resulta interesante para la gran mayoría de las empresas de este sector, pero las grandes empresas les resultará más rentable externalizarlo que a las

pequeñas, puesto que estas pueden obtener unos mayores beneficios desarrollando internamente las estrategias necesarias.

La transformación digital en este sector está de actualidad debido a los problemas con los que se topa la cultura cuando se enfrenta a las nuevas tecnologías. Con esta realidad podría parecer que todas las empresas deben actualizarse, pero vamos a considerar que la transformación digital de la cultura solo debe llevarse a las grandes esferas de ella (cine, espectáculos, grandes museos…), para las pequeñas salas de cultura quizás sea irrelevante esta inversión debido al nostálgico público al que se dirigen.

Al igual que la transformación digital, la innovación está reservada a las grandes firmas del sector de la cultura, no tanto para las pequeñas empresas.

La estrategia en el sector cultural depende, una vez más, de la intención de la empresa. Los pequeños teatros no pretenden llegar al gran público, prefieren ser fieles a su estilo propio. Por otro lado, las grandes productoras pretenden llegar al máximo público posible, por lo que la estrategia sí que es importante para saber que le puede atraer al público y desarrollar planes estratégicos en base a ello.

En cuanto a las finanzas, riesgo e internacionalización ocurre lo mismo que con la estrategia, las grandes firmas van a exigir unas pautas de actuación más estrictas en estos aspectos, puesto que su finalidad es obtener un mayor beneficio.

Hostelería

Este tipo de empresas representa a bares, restaurantes, discotecas, etc.

La facturación media anual de las empresas del sector es de 455.634 euros y disponen de una tasa media de empleados de 5,18.

Este sector es muy importante debido a que emplea en torno a un millón y medio de personas (destacar la temporalidad de estas empresas). El personal necesario no está cualificado, por lo que no sería necesario externalizar servicios de consultoría de RR.HH. Cabe destacar que en algunas empresas quizás haya que formar a algunos empleados puntualmente (cortadores de jamón, sumiller, etc.), pero no convendría externalizar el servicio.

La reducción de costes es un punto de inflexión muy importante debido al margen de beneficio de estas empresas. Realizarlo de forma externa mediante consultoría sería una inversión interesante pero sólo para las grandes empresas, ya que las pequeñas en su mayoría no tendrán la disponibilidad de recursos necesarios.

La transformación digital no es un aspecto interesante para este tipo de empresas, más allá de un sistema de facturación electrónico (muy extendido actualmente).

La innovación es un aspecto interesante en el sector pero no obtendría una ventaja competitiva por ello.

La estrategia es una parte esencial de cualquier empresa. El problema de este sector es que ofrece servicios y productos prácticamente iguales, por lo que resulta difícil diferenciarse. Sin embargo, sí parece importante que las grandes empresas de hostelería tengan una estrategia clara que, gracias a su elevada facturación, les permita dirigirse a mercados o productos diferenciados.

Los servicios de, finanzas, riesgos e internacionalización no serían aspectos interesantes para externalizar.

Turismo

Este tipo de empresas representa a hoteles, hostales y similares.

La facturación media anual de las empresas del sector es de 850.198 euros y disponen de una tasa media de empleados de 7,77.

El turismo es un sector muy importante para la economía española, por la cantidad de trabajadores que emplea, así como por la aportación económica. Este sector emplea a personal poco cualificado por lo que la externalización de los RR.HH no parece necesaria (como en la hostelería, puede haber alguna formación puntual).

La reducción de costes es importante para cualquier empresa, pero se considera en este trabajo que los pequeños hoteles con cifras menores a la media pueden desarrollar políticas propias que resultarían suficientes. La externalización de este servicio sería más rentable para los grandes hoteles que pueden normalizar conductas.

La transformación digital es interesante en este tipo de empresas en cuanto a la gestión de los datos de clientes agrupados en bases de datos, facturación, nóminas, etc. Por ello, una vez más se considerará más productivo para las grandes empresas que para las pequeñas, ya que estas últimas gestionan una menor cantidad de datos.

La innovación no parece relevante para este sector debido a que ofrece unos servicios bastante estandarizados, por lo que sería difícil encontrar una diferenciación aceptable.

El beneficio que obtendría una gran empresa hotelera a la hora de realizar un servicio de consultoría enfocado en la estrategia a seguir sería bastante elevado, justificando la inversión. Los beneficios para una empresa hotelera más pequeña y con menos recursos disponibles la hace poco rentable.

Con el servicio financiero ocurre igual que con el de estrategia, las grandes empresas se verían más beneficiadas debido al elevado volumen de facturación que manejan, al contrario que las más pequeñas, que pueden desarrollar estrategias internas eficaces.

Los riesgos en los que incurre una empresa hotelera de menor tamaño son fácilmente predecibles, debido a que ofrecen unos servicios básicos. Sin embargo para las grandes empresas hoteleras puede ser de gran utilidad saber, gracias a la medición del riesgo, hasta dónde se cubre su responsabilidad en la prestación de algún servicio especial.

La internacionalización de las grandes empresas hoteleras parece obligada, teniendo en cuenta la cantidad de casos de éxito que tienen los grupos españoles en el mundo. Es por esto que no solo parece razonable que la empresa se asesore en un proceso de internacionalización, sino que se considera vital que lo haga de la mejor manera posible, de la mano de expertos en la materia. Por el contrario, la internacionalización parece una práctica fuera del alcance de las empresas hoteleras más pequeñas.

TIC

Este tipo de empresas representa a empresas dedicadas a la tecnología de la información y la comunicación.

La facturación media anual de las empresas del sector es de 4.472.529 euros y disponen de una tasa media de empleados de 13,34.

Este sector es uno de los más novedosos en la economía española. Se conforma de empresas que reclutan personal altamente cualificado (de media, el 80% de los trabajadores son graduados superiores) por lo que la gestión del personal es vital para la buena marcha de las mismas. Tanto las grandes como las pequeñas empresas TIC deben actualizar sus políticas de RR.HH para obtener el mayor potencial de los empleados, teniendo en cuenta que es un sector muy cambiante por las tecnologías implicadas en él.

La reducción de costes es una práctica que han de realizar todas las empresas del sector, si bien es verdad, las más pequeñas (por debajo de la media) pueden implantar una política de reducción de costes efectiva, mientras que las grandes, con más empleados usando recursos comunes pueden obtener rentabilidad de la externalización del servicio.

La transformación digital es el pilar clave en el que se apoyan este tipo de empresas, pues es el valor añadido que ofrecen a sus clientes, por lo que deben estar en continuo aprendizaje de las nuevas tendencias. Pueden reciclarse de forma interna, pero se considera que la mejor manera de llegar a las nuevas tecnologías es mediante la contratación de un servicio de consultoría que asesore a la empresa, por lo que este servicio está completamente enfocado a todas las empresas del sector.

Las empresas del sector TIC deben innovar para buscar ventajas competitivas que ofrecer a sus clientes, por lo que la innovación es otro pilar fundamental para la buena marcha de estas empresas. No hay innovación sin desarrollo de productos o servicios, al igual que no hay desarrollo sin formación, por lo que la externalización de este servicio (o al menos la parte inicial) está más que justificada.

Ligado a los anteriores, el servicio de estrategia es el punto inicial del que parten la innovación y transformación digital, por lo que una vez más, se recomienda a todas las empresas del sector externalizar el servicio a los mejores consultores en estrategia.

En cuanto a las finanzas, debido a un exceso de servicios de consultoría a externalizar, se considera más prudente para las empresas por debajo de la media elaborar una política financiera propia, debido a que las inversiones necesarias van a ser lideradas por el servicio de estrategia. De esta forma, la empresa puede gestionar su facturación de forma sencilla. Las empresas que facturan más que la media sí que deberían externalizar el servicio, debido al gran volumen de ventas.

Las empresas que pertenecen al sector TIC trabajan normalmente con tecnologías y herramientas novedosas y utilizan procedimientos muy particulares (por ejemplo la gestión de servidores web), por lo que deben conocer de primera mano cuales son los riesgos a los que se exponen en el día a día. Es por eso que se recomienda la externalización de este servicio, al menos cada cierto tiempo.

La internacionalización es clave para las empresas de nuevas tecnologías, sobre todo teniendo en cuenta que no necesitan transportar o montar inmovilizado en el país al que acuden. Debido a la facilidad y al gran potencial que tienen globalmente, se considera fundamental la realización de internacionalización, y hacerla de la mejor manera posible de la mano de los expertos consultores.

Automóvil

Este tipo de empresas representa a concesionarios y similares.

La facturación media anual de las empresas del sector es de 4.021.818 euros y disponen de una tasa media de empleados de 22,8.

Este sector minoritario se equipara a los demás debido a la importancia que supone la industria automovilística en este país. Incluso durante los peores años de la crisis económica se han mantenido las ayudas para no dejarle caer. Los empleados que recluta este tipo de empresas son más bien comerciales y técnicos de baja cualificación, por lo que externalizar el servicio de RR.HH parece irrelevante. Si podrían rentabilizarlo los grandes espacios comerciales del automovilismo, por ello se considera viable la contratación del servicio para las empresas que están por encima de la media.

La reducción de costes en empresas con tantos empleados sí que puede ser fuente de ventaja competitiva, por lo que se considerará adecuado externalizar el servicio para todas las empresas del sector.

Las cadenas automovilísticas suelen pertenecer a grandes grupos internacionales que establecen sucursales por todo el país. Es muy probable que desde la sede central tengan digitalizados todos los servicios, pero sino cuentan con ello, la transformación digital para este tipo de empresas es fundamental debido a las grandes cifras que gestionan.

La innovación a la que puede aspirar un concesionario o empresa similar no parece interesante o susceptible de contratación externa, por lo que se desaconseja. Las fábricas de coches, proceso anterior en la cadena de valor, están obligadas a realizarlo.

Con la estrategia ocurre algo parecido que con la innovación, no es fundamental para este tipo de empresas, teniendo en cuenta la enorme dependencia que tienen de su marca oficial. Podría ser interesante para las grandes empresas de este tipo.

Las finanzas para los concesionarios son la pieza fundamental del negocio debido a que los productos que venden son financiados en su mayoría, por lo que tener un control de los pagos y cobros es vital para la supervivencia de estas empresas. Deben desarrollar planes financieros propios pero la externalización del servicio sería un valor añadido ya que se aseguraría la mejor gestión con las mejores herramientas.

Como se ha dicho, este tipo de empresas vende productos caros, por lo que ha de tener un cierto control de los clientes a los que venden sus productos. Los riesgos los asume normalmente la marca, pero ante un problema el concesionario va a tener que dar explicaciones hacia arriba. Por lo tanto, una gestión profesional de los riesgos en los concesionarios sí que se recomienda, teniendo en cuenta la importancia de cada venta.

La internacionalización no es un servicio importante para este tipo de empresas debido a que son minoristas locales. La internacionalización va más enfocada a la marca como multinacional, los concesionarios se establecen en las ciudades y venden localmente.

Pequeños minoristas

Este tipo de empresas representa a pequeñas tiendas locales de todo tipo: textil, electrónica, utensilios, alimentación, bazares, etc.

La facturación media anual de las empresas del sector es de 354.488 euros y disponen de una tasa media de empleados de 3,27.

Este tipo de empresas emplea a trabajadores poco cualificados, y no tienen aspiraciones ni potencial para mejorar, por lo que no se recomienda la externalización de RR.HH (la excepción serían aquellos minoristas que desean acudir a nuevos mercados, por ejemplo, en ese caso la formación sería fundamental).

La reducción de costes es importante para este tipo de empresas. Las más pequeñas (inferiores a la media) pueden desarrollar internamente efectivas políticas de reducción de costes. Para las empresas mayores a la media sería recomendable que externalizaran el servicio, debido a la facturación y empleados que consumen recursos.

La transformación digital no es un servicio demasiado importante para este tipo de empresas. Sí que se recomienda disponer de algún tipo de gestión digital de facturación, clientes y nóminas, pero esto no implicaría la contratación de consultoría.

La innovación no sería un aspecto destacable de este tipo de empresas, por lo que no se recomienda su externalización.

La estrategia empresarial puede ser relevante para las mayores empresas del sector, teniendo en cuenta que un buen plan estratégico es una manera de atraer clientes. Las empresas locales más pequeñas, con menos margen, deben desarrollarlo internamente.

Finanzas, riesgos e internacionalización no son servicios susceptibles de contratación externa a consultorías, debido a que no facturan cifras difíciles de controlar, no venden productos excesivamente caros y suelen vender solo en la economía local.

Grandes minoristas

Este tipo de empresas representa a grandes superficies comerciales.

La facturación media anual de las empresas del sector es de 2.494.051 euros y disponen de una tasa media de empleados de 7,01.

Las grandes superficies comerciales poco a poco van comiendo terreno a los pequeños minoristas y cada vez aumentan más sus líneas de productos. Lo cierto es que no emplean personal cualificado más allá de los gestores, por lo que las empresas que se sitúen por debajo de la media quedan fuera de la recomendación de externalizar los RR.HH. A las empresas que si superen la media, se les recomienda cierta formación a los empleados, sobre todo a los encargados de la toma de decisiones.

La reducción de costes está recomendada para todas estas empresas, debido a que la facturación y el número de empleados son elevados y los recursos son limitados.

Algunas superficies comerciales han hecho de la reducción de costes su principal ventaja competitiva y hoy lideran el mercado.

Las empresas más pequeñas de este tipo tienen necesidades digitales básicas, por lo que se recomienda como a los pequeños minoristas herramientas básicas de gestión. Para las empresas que superen la media, sí que sería recomendable externalizar el servicio de transformación digital, debido al gran volumen de ventas, clientes y empleados que gestionan en su día a día.

Debido a que ofrecen productos que no desarrollan, sino que lo hacen sus proveedores, la innovación dentro de las grandes superficies queda desaconsejada. Podría realizarse de manera interna técnicas típicas del sector, como la gestión de colas.

La estrategia empresarial de estas empresas se considera como fuente de ventaja competitiva, debido a que la elevada competencia exige una planificación de la tienda y de los productos ofrecidos muy bien detallada para atraer a la mayor cantidad de clientes posibles.

El departamento financiero de estas empresas, hasta de las más pequeñas, es bastante importante, debido a la elevada facturación media del sector. Por esta razón, se aconseja a todas las empresas que externalicen este servicio a una consultora.

La gestión de los riesgos sería otro servicio a externalizar. No tanto por el importe de cada venta, que no suele ser demasiado elevado, sino por la gran cantidad de ventas que se producen. Por ello, se debe conocer al detalle los posibles riesgos a los que se exponen si falla algún procedimiento, empleado, cliente, etc.

Estas empresas normalmente disponen de una marca con cierto renombre conocido entre la población. Suelen aparecer en anuncios en televisión, radio y demás medios de comunicación, debido a la necesidad de arañar clientes a la competencia. Esta repercusión mediática puede ayudar a los futuros planes de expansión, por lo que la internacionalización es una estrategia empresarial a tener en cuenta. Por este motivo, la externalización de este servicio a aquellas empresas que den el paso está recomendada.

Construcción

Este tipo de empresas representa a constructoras, inmobiliarias y similares.

La facturación media anual de las empresas del sector es de 660.573 euros y disponen de una tasa media de empleados de 4,67.

La construcción es uno de los pilares clave de la economía española. Emplea a casi dos millones de trabajadores, teniendo en cuenta la temporalidad. Los empleados de este sector están poco cualificados, por lo que se no se recomienda la externalización de las actividades de RR.HH.

La reducción de costes es un eje clave sobre el que se mueve el margen de estas empresas, por lo que se recomienda externalizar el servicio para todas ellas.

El sector de la construcción no tiene excesivas necesidades tecnológicas, por lo que la transformación digital no es demasiado importante para sus empresas (las empresas inmobiliarias podrían necesitar algún sistema de gestión digital).

Tampoco la innovación es relevante debido a que los servicios ofrecidos son bastante similares, y con poco potencial de diferenciación.

La estrategia de estas empresas, junto con las finanzas y la medición de riesgos, se consideran importantes debido al elevado importe que suelen conllevar las ventas. De hecho, la mala planificación estratégica, de riesgos y financiera ha llevado a estas empresas a la quiebra durante la crisis. Por ello, se recomienda a todas las empresas dejar en manos de profesionales estas cuestiones, aunque suponga una importante inversión, ya que los beneficios que aportarán son muy elevados.

La internacionalización en este sector está reservada a las mayores constructoras, las cuales tienen enorme éxito internacional. Si bien estas representan un porcentaje mínimo sobre todas ellas, se considera realizar internacionalización a las empresas que superen la media de facturación del sector, pudiendo tomar como ejemplo a las constructoras e inmobiliarias más importantes de España. Las empresas más modestas no deberían realizar internacionalización.

Industria

Este tipo de empresas representa a industrias, fábricas y similares.

La facturación media anual de las empresas del sector es de 2.924.051 euros y disponen de una tasa media de empleados de 9,71.

El sector industrial es en todas las economías uno de los más importantes, ya que emplea a una gran cantidad de trabajadores y no tiene temporalidad. Además, este tipo de empresas suele ser en la punta de lanza tecnológica del país. Emplea a trabajadores medianamente cualificados en un entorno muy cambiante, por lo que deben implantar planes de formación continuos. Por ello, se considera como una inversión rentable la contratación de consultoría externa en RR.HH.

Un sector con tantos empleados y con una fuerte inversión en inmovilizado material e intangible es imprescindible que controle los costes de una manera eficiente, por lo que se aconseja la externalización del servicio de reducción de costes para todo el sector.

La transformación digital en el sector industrial es vital para el futuro de sus empresas, ya que aporta unos beneficios exponenciales en este sector. No solo la gestión empresarial, sino los procesos de fabricación digitalizados aportan un valor añadido que puede significar la diferenciación de las empresas en el sector. Por lo tanto, se considera imprescindible que la empresa cuente con la última tecnología, herramientas y procesos en cuanto a transformación digital se refiere.

La innovación es el resultado de la investigación y el desarrollo, que son las materias primas que transformará la empresa industrial. Por esta razón es obligación de las empresas industriales invertir en procesos de I+D para obtener una innovación que le otorgue ventajas competitivas. La mejor manera de llegar a ello es mediante la contratación de consultoría, pues los profesionales conocen las últimas y más novedosas tendencias globales.

El sector industrial necesita de fuertes inversiones para poder desarrollar su actividad empresarial con garantías. Por lo tanto, la estrategia empresarial parece indispensable que esté lo mejor planificada posible, para cometer los menos errores. Por ello, se considera fundamental y diferenciador el hecho de contratar a consultores en estrategia.

Debido a la gran inversión que supone la actividad industrial, la gestión del departamento financiero debe ser excelente. Contratando consultoría externa de finanzas se garantiza la buena operativa de la empresa, dejando libres recursos disponibles para otras actividades más propias del sector. Sin embargo, se considera que solo las grandes empresas tienen realmente la necesidad de llevar a cabo este servicio externo.

Una vez más, el buen control de los riesgos en una empresa con gran cantidad de activos de elevado volumen en el balance es fundamental para saber hasta dónde tiene garantizado la empresa la buena solvencia. Se considera muy relevante por tanto para estas empresas de gran incertidumbre tener un control severo de los riesgos.

La internacionalización en el sector industrial está a la orden del día, considerando incluso que aquella empresa industrial que no acometa una inversión en expansión a otras economías está perdiendo potencial. Por lo tanto, se recomienda contratar a un experto consultor en internacionalización para llevar a cabo este proceso con las mejores garantías.

Conclusiones

Teniendo en cuenta la tabla resumen (Tabla 2) de los servicios que conviene externalizar por cada tipo de empresa y tamaño se obtienen las siguientes conclusiones:

- Normalmente, las empresas situadas por encima de la media en facturación y número de empleados en todos los sectores son más propensas a realizar servicios de consultoría externos.

- Las empresas pertenecientes a sectores con más facturación, así como mayor volumen de inversión necesaria (por ejemplo en el inmovilizado), tienen mejores razones para realizar consultoría externa.

- El servicio que menos se contrata a profesionales consultores en los sectores analizados es el de innovación, mientras que el más frecuente es el de estrategia.

- En general, las empresas que menos realizan servicios a consultores exteriores son las que pertenecen al sector servicios (excepto las TIC), quizás porque disponen de una menor facturación y menor valor del inmovilizado.

CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo es analizar el entorno del sector de la consultoría profesional en el mundo y en España, desde sus orígenes hasta el futuro, pasando por la situación actual.

En este momento las empresas y los profesionales se mueven en mercados altamente competitivos, muchos de ellos globales, que fuerzan a desarrollar ventajas competitivas que aporten un valor añadido al producto o servicio ofrecido.

La mejor manera de diferenciar el producto o servicio pasa por contar con los mejores equipos profesionales, la mejor y última tecnología, así como los procesos empresariales más eficientes. Puede resultar complicado reunir todo ello en la misma empresa, por lo que existe la posibilidad de acudir a profesionales externos especializados.

Hace ya más de cien años se empezaron a usar estas técnicas contratando a expertos que garantizasen el mejor asesoramiento posible. Hoy en día ha cambiado la forma pero no el fondo, puesto que cada vez más empresas contratan a otras para recibir apoyo técnico. Los servicios demandados son diferentes, pasando el futuro de la consultoría por la innovación, la digitalización empresarial y la internacionalización.

España es un mercado en alza para la consultoría, teniendo en cuenta el importante cambio que han sufrido sus empresas y su economía en las últimas décadas. A efectos técnicos, se puede equiparar la importancia de la consultoría en España con la de casi cualquier otra economía desarrollada.

El lastre que frena la economía española es el reducido tamaño de sus empresas, ya que normalmente las más grandes son las que obtienen mayores beneficios al realizar consultoría. Este hecho agranda aún más la brecha entre las grandes y pequeñas empresas, lo que empeora aún más la situación. En cualquier caso, los resultados obtenidos arrojan un incremento importante año tras año en la contratación de servicios consultoría por parte de las empresas españolas.

BIBLIOGRAFIA

ACME (1987): *How to select and use management consultants*. Nueva York. Association of Management Consulting Firms.

AEC. (2015): Asociación española de empresas de consultoría. Recuperado en abril de 2017, de http://www.consultoras.org

ALONSO, M (2016): La consultoría en España. Consolidación y futuro. *Boletín de Estudios Económicos*, núm. 218, agosto, págs. 361-382.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONSULTORÍA (2015): *La consultoría española. El sector en cifras 2015*.

BENITO, S M R (2013): Para entender la crisis económica en España. *ECONOMÍAunam*. Vol. 10, núm. 28.

BERMEJO, L R (2008): Claves para la internacionalización de los servicios avanzados a empresas. *Revista ICE*, núm. 844, septiembre-octubre, págs. 101-120.

BISSELL, T (2017): El viaje hacia la transformación digital de las compañías. *ADP. Asociación para el progreso de la dirección*, núm. 328, marzo, págs. 38-39.

BLAKE, R R y MOUTON, J S (1976): *Consultation*. Massachusetts. Addison-Wesley.

CAMPOS, E B (2009): El reto de la empresa española ante la estrategia europea de I+D+i: el caso de la pyme. Económica, núm. 177, abril, págs. 59-63.

CASTELLS, P E (2003): *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona. Edicions UPC.

CERDÁN, A (1990): Todavía se hace poco uso de los consultores. *Cinco Días*, pág. 22.

CÍRCULO DE EMPRESARIOS (2016): El barómetro de los círculos 2016.

DÍAZ, J M P (2016): Digitalización y crecimiento. El reto de la transformación digital de las empresas. *Harvard Deusto Business Review*, núm. 260, octubre.

DOMÉNECH, R (2015): Tamaño e internacionalización de las empresas españolas. *BBVA Research*. Diciembre.

FERNÁNDEZ, D (2015): *El País*. Recuperado en abril de 2017, de http://elpais.com

FISCHER, W J (1993): Framework for the future: The four pillars of a technology vision. *Outlook*, vol.3, págs. 25-26.

GARMENDIA, C (2016): La innovación es una asignatura pendiente en España y esto con la crisis se ha agravado aún más. *Estudios Empresariales*, núm. 152, tercer cuatrimestre, págs. 36-43.

GOODSTEIN, L D (1978): *Consulting with human service systems*. Reading. Massachusetts. Addison-Wesley.

GRACIA, C (2017): Impulsamos el crecimiento de las compañías en momentos clave de su transformación. *ADP. Asociación para el progreso de la dirección*, núm. 327, febrero, págs. 28-30.

HARPER, S C (1991): *Guide to start your own business*. Nueva York. McGraw-Hill.

INE (2014): Demografía armonizada de empresas. *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado en junio de 2017, de http://www.ine.es

INE (2017): Encuesta de comercio internacional de servicios. *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado en mayo de 2017, de http://www.ine.es

KOKEMULLER, N (s.f.): *La voz de Houston*. Recuperado en abril de 2017, de http://pyme.lavoztx.com

KUBR, M (1997): *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. Ginebra. Oficina internacional del trabajo.

LÓPEZ, A M (2015): Nuevos criterios a considerar en la toma de decisiones para puestos de alta responsabilidad directiva. *Icade*. núm. 94, enero-abril, págs. 145-175.

MARKIDES, C y McGAHAN, A (2015): Conseguir un cambio duradero. *Harvard Deusto Business Review*. núm. 248, septiembre, págs. 60-69.

MARTÍNEZ-ALMELA, J (1993): El papel de los servicios avanzados a las empresas en el desarrollo económico valenciano. Castellón. *II Congrés d´Economia Valenciana*, 28-30/4/93.

MORTEN, T H; NOHIRA, N y TIERNEY, T (1999): What´s your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, noviembre.

OLMOS, B G (2016): Medición de la ciencia y la tecnología. Las encuestas de I+D+i. *Índice*, núm. 69, octubre, págs. 8-11.

SCHUMPETER, J A (1934): *The theory of economic development*. Cambridge. Harvard University Press.

SORIANO, D R (1998): *Asesoramiento en dirección de empresas. La consultoría*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

VENTURA, J (2008): *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid. Paraninfo.

WEINBERG, G M (1985): *The secrets of consulting*. Nueva York. Dorset House.

WESTERMAN, G y BONNET, D (2015): Cómo renovar nuestra empresa a través de la transformación digital. *Harvard Deusto Business Review*, núm. 248, septiembre, págs. 6-11.