



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



TRABAJO FINAL DE CARRERA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSULTORÍA
BASE PARA DEFINIR LA POSIBLE ESTRATEGIA DE
IMPLANTACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS
CONSULTORAS EN EL ENTORNO DE LA
COMUNIDAD VALENCIANA

Autor: Ester Navarro Cano

Director: Gonzalo Grau Gadea

Codirector: María del Mar Desamparados Robert Flors

Análisis del sector de la consultoría. Base para definir la posible estrategia de implantación de nuevas empresas en el entorno de la Comunidad Valenciana

Índice general

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	8
1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. RESUMEN	9
1.2. OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS	10
1.3. OBJETIVOS.....	13
1.4. METODOLOGÍA	14
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSULTORÍA EN ESPAÑA	15
2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSULTORÍA	16
2.1. COYUNTURA ECONÓMICA ESPAÑOLA	16
2.2. IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD EN EL SECTOR.....	20
2.3. EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR. PRINCIPALES VARIABLES CARACTERIZADORAS. 22	
2.3.1. <i>Facturación</i>	23
2.3.2. <i>Empleo</i>	26
2.3.3. <i>Distribución ingresos por servicios prestados</i>	28
2.3.4. <i>Distribución ingresos por sector de actividad</i>	30
2.4. PERSPECTIVAS DE FUTURO	33
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	35
3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	36
3.1. PRINCIPALES COMPETIDORES POSIBLES	36
3.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERTAS COMPETITIVAS DE PORTER	41
3.3. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA	47
3.4. DISTRIBUCIÓN EN LA COMUNIDAD VALENCIANA	55
CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	58
4. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	59
4.1. ANÁLISIS PEST	59
4.2. MATRIZ MEFE	76
CAPÍTULO 5: DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	79
5. DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	80
CAPÍTULO 6: ESTRATEGIAS A SEGUIR EN LA IMPLANTACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS	84
6. ESTRATEGIAS A SEGUIR EN LA IMPLANTACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS	85
6.1. POSIBLES ESTRATEGIAS A SEGUIR	86
6.2. POSICIONAMIENTO.....	97
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES	100
7. CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	108

Índice de tablas

TABLA 1-PIB. EVOLUCIÓN TASAS DE VARIACIÓN INTERTRIMESTRAL (VOLUMEN ENCADENADO REFERENCIA 2010).....	17
TABLA 2-PIB. EVOLUCIÓN TASAS DE VARIACIÓN INTERANUAL (VOLUMEN ENCADENADO REFERENCIA 2010).....	17
TABLA 3-EMPLEO. EVOLUCIÓN TASAS DE VARIACIÓN INTERANUAL. PUESTOS DE TRABAJO EQUIVALENTES A TIEMPO COMPLETO.....	18
TABLA 4-EMPLEO. EVOLUCIÓN TASAS DE VARIACIÓN INTERANUAL POR SECTORES DE ACTIVIDAD.....	19
TABLA 5-INDICADORES DE ESFUERZO REALIZADO EN LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR ESPAÑOL DE LA CONSULTORÍA.....	28
TABLA 6-ÍNDICE DE CIFRA DE NEGOCIOS: COMUNIDAD VALENCIANA Y ESPAÑA.....	48
TABLA 7-EVOLUCIÓN CIFRA DE NEGOCIOS: COMUNIDAD VALENCIANA Y ESPAÑA (2011-2015).....	49
TABLA 8-ÍNDICE DE PERSONAL OCUPADO: COMUNIDAD VALENCIANA Y ESPAÑA.....	50
TABLA 9-EVOLUCIÓN NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN SECTOR ECONÓMICO COMUNIDAD VALENCIANA Y ESPAÑA.....	51
TABLA 10-EMPRESAS ASOCIADAS A LA AECTA.....	53
TABLA 11-CUADRO MACROECONÓMICO COMUNIDAD VALENCIANA (2017-2019).....	70
TABLA 12-EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN RESIDENTE EN ESPAÑA (2012-2017).....	71
TABLA 13-MATRIZ MEFE.....	78

Índice de gráficos

GRÁFICO 1-EVOLUCIÓN PIB Y COMPONENTES EN ESPAÑA.....	17
GRÁFICO 2-NÚMERO DE PARADOS Y TASA DE PARO (MILES DE PERSONAS Y % DE LA POBLACIÓN ACTIVA).....	19
GRÁFICO 3-INGRESOS TOTALES POR VENTAS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DE CONSULTORÍA Y SUS FILIALES EN EL EXTRANJERO: 2004-2016.....	24
GRÁFICO 4-COMPOSICIÓN DE LOS INGRESOS DE LAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA POR MERCADOS GEOGRÁFICOS: 2004-2016.....	25

Análisis del sector de la consultoría. Base para definir la posible estrategia de implantación de nuevas empresas en el entorno de la Comunidad Valenciana

GRÁFICO 5-EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN DEL SECTOR DE LA CONSULTORÍA Y DEL PIB: 2004-2016 (TASAS DE CRECIMIENTO ANUAL)	26
GRÁFICO 6-EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DE CONSULTORÍA: 2008-2016	27
GRÁFICO 7-DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS DEL SECTOR POR TIPOS DE SERVICIOS (2016).....	29
GRÁFICO 8-EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS DEL SECTOR POR TIPOS DE SERVICIOS (2004-2016).....	30
GRÁFICO 9-DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS DEL SECTOR POR SECTORES (2016)	31
GRÁFICO 10-EVOLUCIÓN COMPARADA DEL PESO DE LAS TRES INDUSTRIAS MÁS IMPORTANTES POR SU DEMANDA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA (2004-2016)	32
GRÁFICO 11-TASA MEDIA DE CRECIMIENTO ANUAL Y CONTRIBUCIÓN DE LOS PRINCIPALES SECTORES DEMANDANTES DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA AL CRECIMIENTO DEL SECTOR (2004-2016).....	33
GRÁFICO 12- EVOLUCIÓN NÚMERO DE EMPRESAS EN ESPAÑA CNAE 702 2008-2017	37
GRÁFICO 13- COMPORTAMIENTO FACTURACIÓN LÍNEAS DE NEGOCIO (2014-2016)	39
GRÁFICO 14- FACTURACIÓN 2016	40
GRÁFICO 15-ÍNDICE DE CIFRA DE NEGOCIOS: COMUNIDAD VALENCIANA Y ESPAÑA. TASAS DE VARIACIÓN INTERANUAL (EN %)	48
GRÁFICO 16-DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS OCUPADOS POR SECTOR DE ACTIVIDAD EN LA COMUNIDAD VALENCIANA	50
GRÁFICO 17-EVOLUCIÓN NÚMERO DE EMPRESAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA CNAE 702 2008-2017	55
GRÁFICO 18- TASAS DE VARIACIÓN INTERANUAL DEL PIB A PRECIOS DE MERCADO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA Y EN ESPAÑA (2001-2016)	66
GRÁFICO 19-PIB PER CÁPITA REGIONAL 2016.....	67
GRÁFICO 20-TASA DE VARIACIÓN ANUAL DE LA OCUPACIÓN POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS	68

Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1- LOGO EMPRESAS ASOCIADAS A LA AEC.....	23
ILUSTRACIÓN 2- LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE M. PORTER.....	42
ILUSTRACIÓN 3- MAPA DE LOCALIZACIÓN DE EMPRESAS CONSULTORAS EN VALENCIA.....	56
ILUSTRACIÓN 4-MAPA DE LOCALIZACIÓN DE EMPRESAS CONSULTORAS EN ALICANTE.....	57
ILUSTRACIÓN 5-MODELO PEST	60

Análisis del sector de la consultoría. Base para definir la posible estrategia de implantación de nuevas empresas en el entorno de la Comunidad Valenciana

ILUSTRACIÓN 6-TASA DE PARO POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS	69
ILUSTRACIÓN 7-PORCENTAJE DE PERSONAS DE 65 Y MÁS AÑOS POR MUNICIPIO, 2016.....	73
ILUSTRACIÓN 8- CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTO.....	93
ILUSTRACIÓN 9- CANAL DE DISTRIBUCIÓN INDIRECTO	94

Abreviaturas

AAPP	Administraciones Públicas
ADE	Administración y Dirección de Empresas
AEC	Asociación Española de Consultoría
AECTA	Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana
CEOE	Confederación Española de Organizaciones Empresariales
CNAE	Clasificación Nacional de Actividades Económicas
DIRCE	Directorio Central de Empresas
EPA	Encuesta de Población Activa
FENAC	Federación Nacional de Asociaciones de Consultoría y Despachos
INE	Instituto Nacional de Estadística
ISFLSH	Instituciones Sin Fines de Lucro al Servicio de Hogares
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
PIB	Producto Interior Bruto
RRHH	Recursos Humanos
TFC	Trabajo Final de Carrera
UEN	Unidad Estratégica de Negocio

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN

El presente Trabajo Final de Carrera tiene como objeto el análisis del sector de la consultoría de empresas a nivel nacional, con el objetivo principal de intentar concluir si sería posible, o no, una implantación con éxito de una nueva corporación en el entorno de la Comunidad Valenciana.

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que presta ayuda a gerentes y organizaciones a alcanzar los fines y objetivos de la organización, mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, la mejora del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.

Según la Asociación Española de Empresas de Consultoría, en su informe “La Consultoría española. El sector en cifras 2016”, el sector se halla inmerso desde 2014 en una fase de crecimiento. Se trata de una fase expansiva estable, respaldada principalmente por la demanda interna y, particularmente, por la inversión del sector financiero en servicios de consultoría.

En un contexto cada vez más difícil y competitivo, antes de lanzarse a emprender un nuevo negocio, es muy importante realizar un completo análisis del sector, que provea de una visión de la situación real con el objetivo de clarificar si sería un negocio rentable o no.

En este análisis, se comenzará estudiando detalladamente el sector de la consultoría en España, su evolución y principales variables que lo caracterizan, así como la rentabilidad del mismo.

Tras este estudio, se pasará a realizar el análisis en profundidad de la competencia, con el que se permite comprender más a fondo el entorno competitivo en el que podría tener cabida un nuevo negocio. El análisis del microentorno o entorno a nivel particular, con el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se centrará en las relaciones de las empresas con los

clientes, proveedores, nuevos entrantes y productos sustitutos, y la rivalidad entre competidores que hay en el sector.

El análisis de la competencia se completará analizando cómo se distribuyen las empresas del sector en la Comunidad Valenciana, ya que el objetivo final es determinar la posible implantación a este nivel geográfico, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas.

Con todo ello, y una vez obtenida una visión general del sector, se podrá concluir justificando la posibilidad de establecer una nueva empresa y examinar las estrategias a seguir en la implantación, así como su posicionamiento o localización.

Para finalizar este Trabajo Final de Carrera, se ofrece un breve resumen de las conclusiones extraídas de este análisis, que servirá de ayuda para comprender en una corta lectura la situación actual de un sector considerado como una de las mejores salidas laborales para los jóvenes recién finalizados sus estudios.

1.2. OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objeto de este TFC es el análisis del sector de la consultoría de empresas a nivel nacional. Este análisis servirá de base para poder determinar la viabilidad de implantar un nuevo negocio en el entorno de la Comunidad Valenciana.

Para ello, será necesario hacer un análisis detallado de la competencia a nivel nacional y en la comunidad autónoma mencionada. El fin será poder definir las posibles estrategias de implantación y posicionamiento.

A continuación, se indican las principales asignaturas impartidas dentro del Plan de Estudios de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, ligadas a este TFC.

Capítulo del TFC 2.- ANÁLISIS DEL SECTOR	
Asignaturas relacionadas	Macroeconomía Microeconomía Economía Española y Mundial Economía Española y Regional Introducción a los Sectores Empresariales Tecnología de las Empresas Financieras, Asesoría y Gestoría
Breve justificación	Las asignaturas indicadas son clave para realizar un correcto análisis del sector. Los conocimientos de la asignatura de TEFAG, permiten conocer en términos generales qué es la consultoría de empresas. Además, a través de indicadores macroeconómicos y microeconómicos como el PIB, consumo, ingresos, demanda u oferta, entre otros, se podrá analizar y diagnosticar cuál es la situación económica actual.

Capítulo del TFC

3.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

4.- EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

5.- DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Asignaturas relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales Dirección Estratégica y Política de Empresa Gestión del Comercio Exterior Economía Española y Regional
Breve justificación	Los temas tratados en las asignaturas citadas son esenciales para realizar el análisis del entorno y la competencia existente en el sector. El modelo de las cinco fuerzas de PORTER ayuda a identificar el atractivo del sector; con ello podremos concluir detectando las principales oportunidades y amenazas y determinar si el sector objeto de estudio es bueno para competir.

Capítulo del TFC

6.- ESTRATEGIAS A SEGUIR EN LA IMPLANTACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS

Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de Empresa Gestión y Organización de Empresas de Servicios Dirección Comercial
Breve justificación	Los conocimientos adquiridos en las materias citadas son esenciales para determinar la viabilidad de llevar a cabo un nuevo proyecto, o si por el contrario no resultaría viable. Tras obtener un análisis detallado del sector de la consultoría a distintos niveles, en este último apartado se pueden definir posibles estrategias a seguir y razones por las que se llega a la conclusión.

1.3. OBJETIVOS

En líneas generales, el objetivo de este TFC es analizar la situación actual del sector de la consultoría en España, con el fin de determinar si en el entorno de la Comunidad Valenciana sería viable emprender un nuevo negocio dentro del sector mencionado.

Para ello, este TFC pretende cumplir los objetivos que se enumeran a continuación:

- Estudio de la situación actual y evolución en los últimos años del sector de la consultoría española, analizando las características principales y magnitudes más relevantes.
- Obtener una visión general de la situación competitiva del sector en España. Se utilizará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter,
- Estudio de los principales competidores dentro de la Comunidad Valenciana y su distribución.
- Evaluación de los principales factores externos a través del análisis PEST, mediante el cual se determinarán las principales oportunidades y amenazas.
- Determinar la viabilidad de implantar una nueva empresa dedicada al sector de la consultoría en el entorno de la Comunidad valenciana, definiendo posibles estrategias.

1.4. METODOLOGÍA

El presente Trabajo Final de Carrera se ha desarrollado según la Normativa establecida para la titulación Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas.

Cumpliendo con dicha Normativa, el trabajo se apoya en diversas asignaturas cursadas, las cuales están relacionadas con la naturaleza del mismo. De esta forma se puede afirmar que, está relacionado con el trabajo profesional de un licenciado en ADE, sirviendo de puente hacia el desempeño laboral.

En cuanto a la labor de investigación, mencionar el uso de diferentes fuentes de información tanto primarias como secundarias, relacionadas con el asunto del trabajo. Se han realizado consultas a publicaciones en soporte físico o digital, libros depositados en bibliotecas, revistas especializadas, así como diferentes páginas web de asociaciones empresariales o institutos estadísticos. También han sido de gran utilidad los apuntes y documentación recopilada a lo largo de los estudios cursados.

Todo ello con la finalidad de seleccionar y analizar la información más útil y relevante a la hora de cumplir con los objetivos descritos.

Con respecto a la Bibliografía, se cita siguiendo la norma ISO 690/1987 de referencias bibliográficas e ISO 690-2/1997, de referencias bibliográficas sobre los documentos electrónicos.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSULTORÍA EN ESPAÑA

2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSULTORÍA

Previo a un análisis detallado del sector de la consultoría, este apartado comienza mostrando una visión de la situación económica actual en España.

Con el fin de constatar la viabilidad de implantación de un nuevo negocio, es importante analizar el contexto en el que se va a desarrollar. Para ello, se analizarán a continuación dos de los aspectos más influyentes de la coyuntura económica española, la producción (PIB) y el mercado de trabajo.

Tras este análisis se pasará a definir la actividad de la consultoría tal y como se conoce hoy en día.

Finalmente, en este capítulo se estudiará la evolución y situación actual del sector según sus principales variables caracterizadoras. En base a esto, se expondrán las perspectivas de futuro más probables.

2.1. COYUNTURA ECONÓMICA ESPAÑOLA

Una de las magnitudes macroeconómicas más importantes a la hora de conocer la situación económica de un país es el PIB (Producto Interior Bruto). Este indicador muestra el valor total de los bienes y servicios producidos en un país en un periodo de tiempo determinado, por regla general un año.

La economía española mantuvo un elevado ritmo de crecimiento durante 2016, continuando con la trayectoria expansiva que se inició en la segunda mitad de 2013. Por segundo año consecutivo, como ya lo haría en 2015, el PIB aumentó en el conjunto del año un 3,2%.

Superando las previsiones de 2015, la evolución en 2016 fue más favorable de lo anticipado, a pesar de la incertidumbre política. Esta tendencia se ha prolongado en el tramo inicial de 2017.

Importante destacar la contribución de la demanda nacional al crecimiento anual. Según nota de prensa publicada por el INE, en el primer trimestre de 2017

Análisis del sector de la consultoría. Base para definir la posible estrategia de implantación de nuevas empresas en el entorno de la Comunidad Valenciana

la economía española ha registrado un crecimiento trimestral del 0,8%, siendo la aportación de la demanda nacional (2,2 puntos) y externa (0,8 puntos), similar a los valores de 2016.

Tabla 1-PIB. Evolución tasas de variación intertrimestral (Volumen encadenado referencia 2010)

	2015				2016				2017
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I
PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado	1,0	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,8

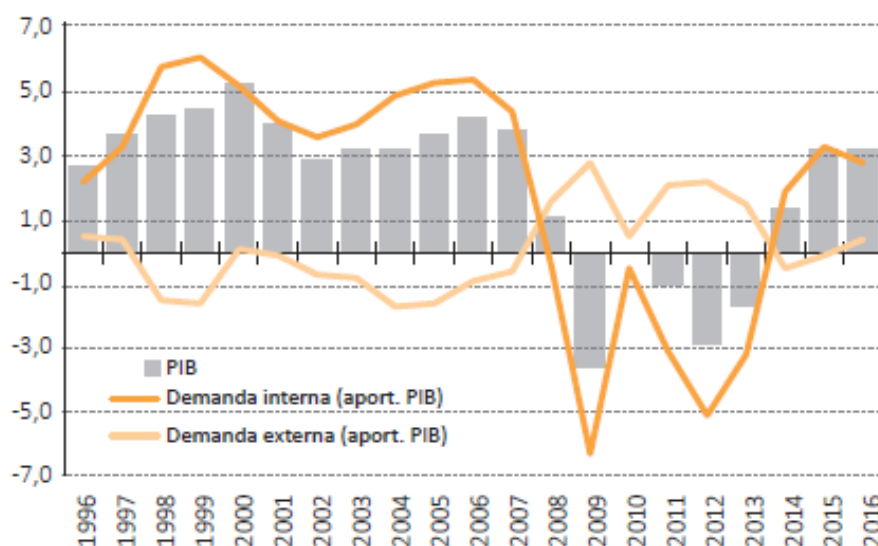
Fuente: INE, Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2010. Primer trimestre 2017

Tabla 2-PIB. Evolución tasas de variación interanual (Volumen encadenado referencia 2010)

	2015				2016				2017
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I
PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado	2,7	3,1	3,4	3,6	3,4	3,4	3,2	3,0	3,0

Fuente: INE, Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2010. Primer trimestre 2017

Gráfico 1-Evolución PIB y componentes en España



Fuente: CEOE. La Economía en gráficos 2016

Otro de los indicadores que se va a valorar en este apartado es el mercado de trabajo. Según la Encuesta de Población Activa (EPA), el empleo se incrementó un 2,7% en 2016, frente al 3% de 2015. Esto elevó la tasa de ocupación hasta el 60,5%. Aproximadamente cinco puntos porcentuales más que la tasa de 2013.

Según datos del primer trimestre de 2017, recogidos por el INE, el empleo presenta una tasa de crecimiento del 2,5% (dos décimas inferiores a la tasa al final del ejercicio 2016). Esto supone un incremento neto de 435.000 empleos equivalentes a tiempo completo en un año.

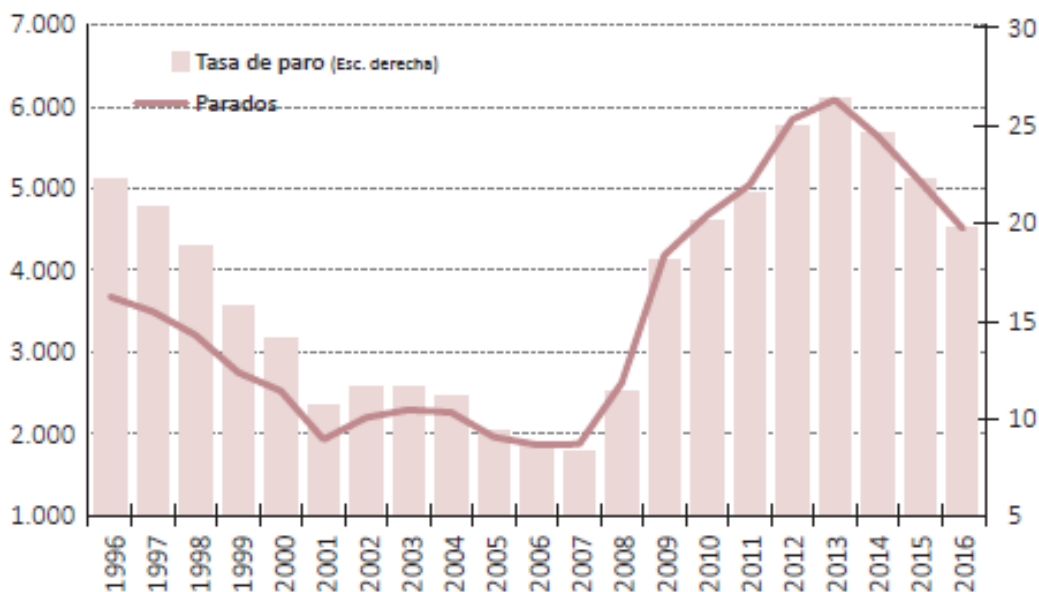
Tabla 3-Empleo. Evolución tasas de variación interanual. Puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo

	2015				2016				2017
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I
Ocupados	2,8	3,0	3,0	3,0	3,1	2,7	2,9	2,7	2,5

Fuente: INE, Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2010. Primer trimestre 2017

Aunque su nivel es todavía muy elevado, la tasa de paro se está reduciendo de forma significativa. En un contexto de leve descenso de la población activa, el fuerte ritmo de creación de puestos de trabajo hizo que la tasa de paro se redujera hasta el 18,6% en 2016, desde el 20,9% registrado en 2015.

Gráfico 2-Número de parados y tasa de paro (Miles de personas y % de la población activa)



Fuente: CEOE. La Economía en gráficos 2016

Por ramas de actividad, durante el primer trimestre de 2017, la agricultura y construcción sufren una aceleración en su ritmo de crecimiento, 2,1 y 1,7 puntos respectivamente. En contraposición, el sector servicios e industria presentan una disminución de su crecimiento de 5 y 2 puntos respectivamente.

Tabla 4-Empleo. Evolución tasas de variación interanual por sectores de actividad

Sector de actividad	2016	2017
	Trimestre 4	Trimestre 1
Agricultura	2,8	4,9
Servicios	2,7	2,2
Industria	2,7	2,5
Construcción	2,9	4,6

Fuente: Elaboración propia a partir de INE. Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2010. Primer trimestre 2017

En resumen, analizadas ambas magnitudes, se pueden observar claros signos de avance en la corrección de los desequilibrios de la economía española.

Durante el ejercicio 2016 y analizados los primeros datos de 2017, las previsiones de crecimiento son optimistas. Si bien, reducir la elevada tasa de paro, sobre todo la de larga duración, debe seguir siendo una prioridad de las políticas económicas.

2.2. IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD EN EL SECTOR

El sector de la consultoría se encuentra comprendido dentro del sector servicios, sector con mayor desarrollo en los últimos años. Tanto en la economía española como en la europea, es el sector con mayor desarrollo, en términos económicos y en términos de empleo.

Según datos publicados por el INE, la facturación del sector servicios marcó en 2016 su tercer año consecutivo con tasas positivas, incrementando un 4,2 % respecto del año 2015. Así mismo, el empleo en el sector también acumula tres años en positivo y con tendencia ascendente, al registrar un aumento del 2,4% en 2016.

Atendiendo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009), la actividad de la consultoría quedaría definida en el epígrafe 70.22, "Otras actividades de consultoría de gestión empresarial".

Para definir la actividad de la consultoría, hay que remontarse al origen de la humanidad. Históricamente, las sociedades reconocían personas dentro de su comunidad como guías consejeras, que proporcionaban al ser humano los consejos más adecuados.

Ya en el siglo XX, en una sociedad cada vez más jerarquizada y destacando el avance tecnológico y acceso universal a este, el sector de la consultoría comienza a definirse tal y como se conoce hoy en día. Es en esta época cuando

aparecen las primeras grandes firmas consultoras, entre otras, PriceWaterhouse Coopers o Mckinsey.

Entre las muchas definiciones de consultoría que se pueden encontrar, se desprenden los verbos ayudar o asesorar como los más comunes.

En un entorno cada vez más competitivo y de continuo cambio, las organizaciones necesitan contar con empresas de servicios profesionales que puedan asesorarles en determinadas áreas. Estas empresas cuentan con experiencia y conocimientos específicos que sirven de gran utilidad a la hora de alcanzar las metas propuestas, proporcionando su “Know how”.

Se trata de transmitir el conocimiento y experiencia adquiridos aportando valor a la empresa cliente, a través de medidas viables con diferentes fines, tales como: resolución de problemas identificados, consecución de los objetivos empresariales o, en general, la mejora de la gestión y las prácticas que la empresa desarrolla, para la consecución de la excelencia empresarial.

En este sentido, es muy importante destacar que las empresas consultoras deben sentir los problemas y necesidades como suyos propios, estableciendo una fuerte relación de colaboración entre las partes. Por tanto, es esencial que conozcan no solo al cliente, sino también al sector y la competencia.

Para ello, los profesionales consultores deben contar con una serie de habilidades imprescindibles para el buen desarrollo de su actividad. Con respecto a los aspectos personales, un consultor debe disponer de conocimientos amplios y especializados en el área de la consultoría, tener capacidad de aprendizaje, ser capaz de trabajar en equipo, ser resolutivo, tener capacidad de liderazgo, proactividad, organización, planificación, y, entre otras, ser creativo sirviendo como fuente de innovación e inspiración.

Todo ello, ligado a diversos requisitos técnicos y de conocimiento, como puede ser disponer de titulación superior o el dominio de idiomas. De esta forma, las consultorías deben poner el foco en contar con los mejores profesionales, los cuales serán el factor clave de diferenciación en un mercado basado en la información y el conocimiento.

Son numerosos los consultores que coinciden en que el trabajo desempeñado aporta, a ellos mismos, un aprendizaje continuo dada la variabilidad en los proyectos, organizaciones y sectores en los que intervienen.

En resumen, la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que presta ayuda a gerentes y organizaciones para alcanzar los fines y objetivos de la organización, mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, la mejora del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.

2.3. EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR. PRINCIPALES VARIABLES CARACTERIZADORAS.

Con el objetivo de proporcionar una visión global de la evolución y situación actual del sector, se han tomado como referencia los datos que proporciona el informe anual de la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC), en el ejercicio 2016. Este informe recoge los últimos datos del mercado elaborados a partir de la información proporcionada por las principales empresas de consultoría que operan en España. Así como datos estadísticos oficiales del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, el Instituto Nacional de Estadística o Eurostat.

La AEC, es una asociación sin ánimo de lucro, referencia del sector, que agrupa a las 25 compañías españolas más importantes en el sector de la consultoría y tecnologías de la información.

Se enumera a continuación el colectivo de empresas que forma la Asociación, destacando en 2017 la incorporación de Atmira y DXC Technology.

Accenture, Altran, Atmira, Ayesa, Bilbomática, Capgemini, Cegos, Connectis, Deloitte, DXC Technology, EY, Everis, GFI Informática, HPE, IBM, Indra, Informática El Corte Inglés, Oesía, PWC, Sopra Steria, Tecnom, Unisys, Vass, Viewnext, Worldline

Ilustración 1- Logo empresas asociadas a la AEC



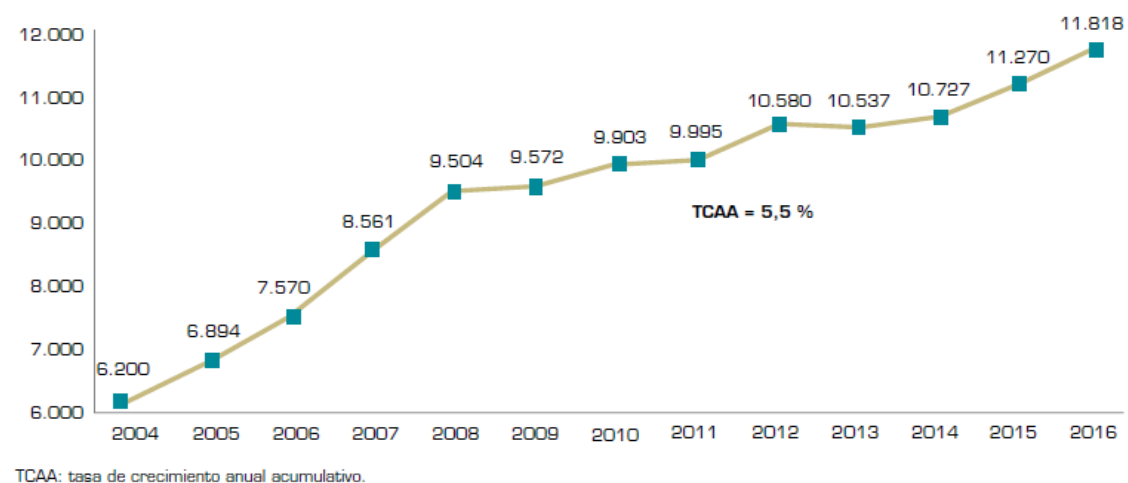
Fuente: Asociación Española de empresas de Consultoría (AEC)

2.3.1. Facturación

En el ejercicio 2016, la facturación del sector incrementó un 4,9% con respecto al año 2015. Las empresas consultoras obtuvieron unos ingresos de 11.818 millones de euros frente a los 11.270 millones de euros del ejercicio anterior.

Desde 2008, la tasa de variación de la facturación en el sector no ha mostrado valores negativos hasta llegar a 2013. Tras la ligera caída experimentada, el 2016 ha sido el tercer año consecutivo de crecimiento, lo que confirma la consolidación de una etapa de expansión en el sector. Si bien, estas tasas de crecimiento no igualan a las de la fase de expansión precedente a la crisis económica, periodo comprendido entre 2004 y 2008.

Gráfico 3-Ingresos totales por ventas de las empresas españolas de consultoría y sus filiales en el extranjero: 2004-2016



Unidad: Millones de euros

Fuente: AEC, *La consultoría española. El sector en cifras 2016*

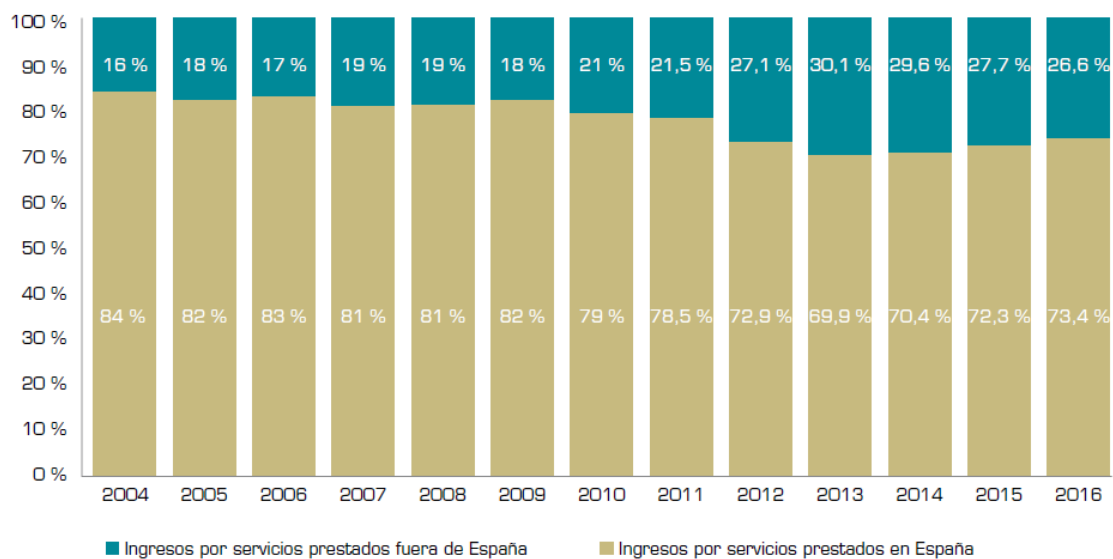
Como características diferenciadoras en esta etapa de expansión, destacan tasas de crecimiento más moderadas, incremento de la facturación en el mercado nacional y un ligero aumento de la productividad en el sector.

La tendencia desde 2014 refleja un camino de crecimiento mucho más estable y sostenido, en un contexto de estabilidad de precios.

Por otro lado, en una etapa donde las expectativas en el crecimiento de la economía española son optimistas, el crecimiento de las operaciones en el mercado de la consultoría, se apoya en el aumento de las ventas a nivel nacional y no como ha ocurrido en otros ejercicios, en los que el crecimiento se fundamentaba en las exportaciones de servicios o la venta de filiales de empresas españolas en otros países.

Cuantitativamente, los ingresos por servicios prestados en España sufrieron un incremento del 6,5%, lo que representa un 73,4% de las ventas totales. Las ventas en el mercado exterior ascendieron a 3.146 millones de euros, lo que representa 26,6% de la totalidad de ingresos.

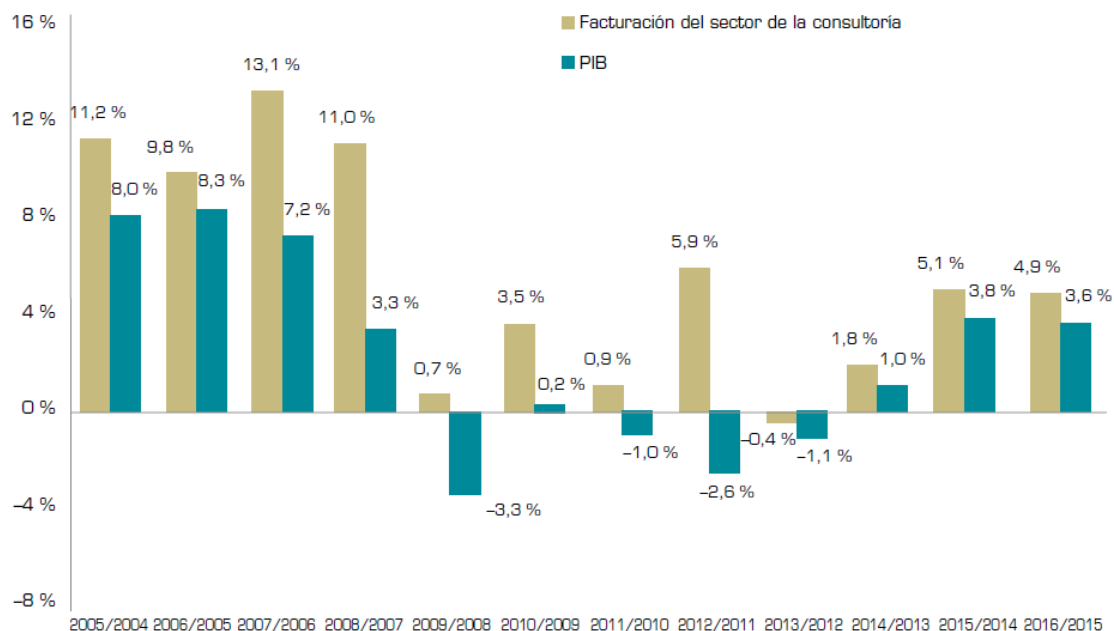
Gráfico 4-Composición de los ingresos de las empresas de consultoría por mercados geográficos: 2004-2016



Fuente: AEC, La consultoría española. El sector en cifras 2016

Desde que se dispone de datos fiables, la evolución de la facturación del sector ha logrado superar las cifras de crecimiento de la economía española en su conjunto. Así, en los periodos 2014-2015 y 2015-2016, frente a un incremento del PIB a un ritmo del 3,5%, los ingresos por servicios de consultoría crecen en el entorno del 5%.

Gráfico 5-Evolución de la facturación del sector de la consultoría y del PIB: 2004-2016 (tasas de crecimiento anual)



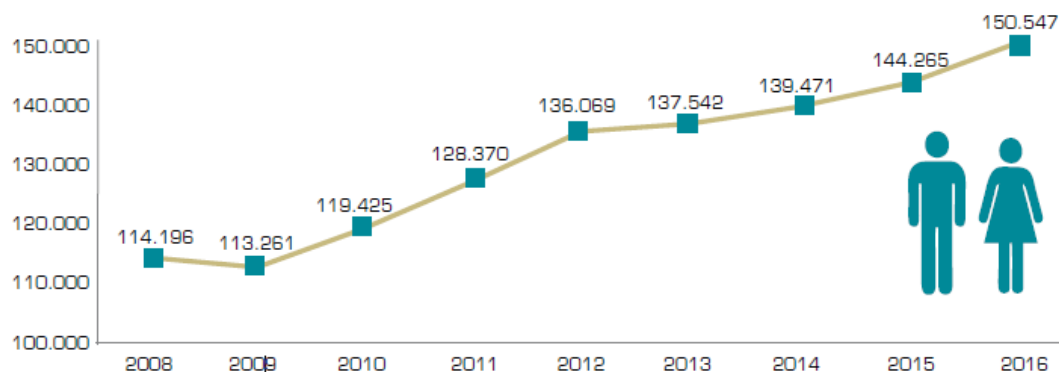
Fuente: AEC, La consultoría española. El sector en cifras 2016

A pesar de que las consecuencias de la crisis se han trasladado en una reducción de los niveles de productividad y de erosión en los márgenes de beneficio, se puede decir que las empresas consultoras en España han sabido anteponerse y seguir creando valor, afrontando así nuevas etapas de crecimiento. Principalmente, porque los periodos de recesión, no han hecho mella en el principal factor de competitividad, el número y calidad de sus recursos humanos.

2.3.2. Empleo

Desde el año 2009, la plantilla de trabajadores en este sector no ha dejado de aumentar. Finalizado 2016, el incremento neto del 4,4% supuso un total de 6.282 puestos más en relación al 2015.

Gráfico 6-Evolución de la plantilla de las empresas españolas de consultoría: 2008-2016



Fuente: AEC, La consultoría española. El sector en cifras 2016

Comparando el comportamiento del empleo con el de la economía española en general, se diferencian dos claras etapas. La primera, comprendida entre 2008 y 2013, en España se destruyeron 2,4 millones de empleos, mientras que, en el sector, debido al incremento de operaciones fuera del país, se crearon más de 24.000 puestos de trabajo. La segunda, a partir de 2014 se han creado más de 13.000 empleos, incrementando un 9,5%. Sin embargo, en la economía española el número de trabajadores por cuenta ajena afiliados a la Seguridad Social aumentó en un 8,6%.

Destacar el papel de las empresas consultoras como fuente de empleos cualificados a la economía española. Estas empresas contratan a un elevado porcentaje de personas con titulaciones superiores y, lo más importante, se esfuerzan por invertir en su formación, actualizando los conocimientos y capacidades de sus empleados.

En 2016, el gasto en formación ascendió a 48 millones de euros, un promedio de 319 euros por persona empleada. Mientras que, en España, según el último dato disponible de 2015, la cantidad promedio por persona fue de 94 euros. Es decir, las empresas consultoras invierten en formación 3,4 veces más que el promedio de las empresas en España.

Tabla 5-Indicadores de esfuerzo realizado en la formación de los recursos humanos en el sector español de la consultoría

Gasto en formación de las empresas españolas de consultoría (millones de euros)	39	37	36	35	41	48
Gasto en formación por empleado en las empresas españolas de consultoría (euros)	305	274	260	251	283	319
Gasto en formación por empleado en España (euros)	111	102	101	100	94	N. D.
Horas de formación por empleado en las empresas españolas de consultoría (horas anuales)	30,5	31,8	30,2	29,0	30,5	30,9

Fuente: AEC, *La consultoría española. El sector en cifras 2016*

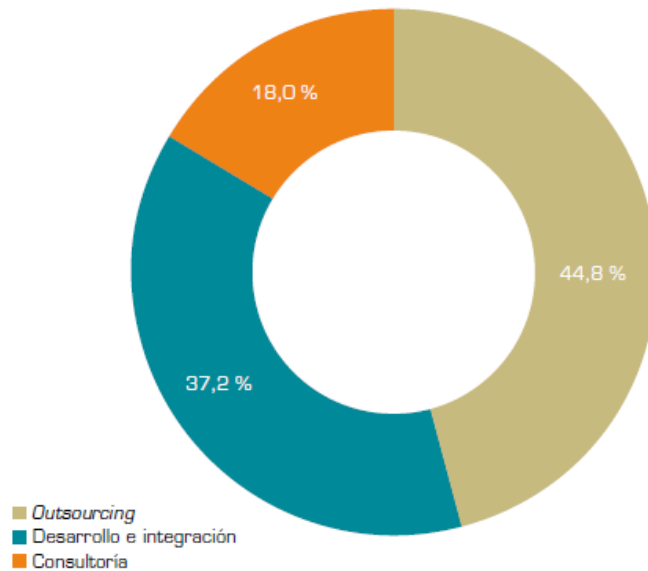
2.3.3. Distribución ingresos por servicios prestados

Otra de las variables más importantes es la distribución de los ingresos por servicios prestados. Se diferencian tres categorías: servicios de desarrollo e integración, *Outsourcing* (externalización de servicios) y los de consultoría.

Los servicios de *Outsourcing* representan casi el 45% de la facturación de las consultoras españolas, seguido de los proyectos de desarrollo e integración, aportando un 37,2% de los ingresos y, por último, los de consultoría con un 18%.

Las tres líneas de negocio incrementaron sus ingresos en 2016, siendo la consultoría la que experimentó un mayor aumento, con un 16,7%. Esto se explica debido al aumento en la demanda de proyectos destinados a la transformación digital de las organizaciones.

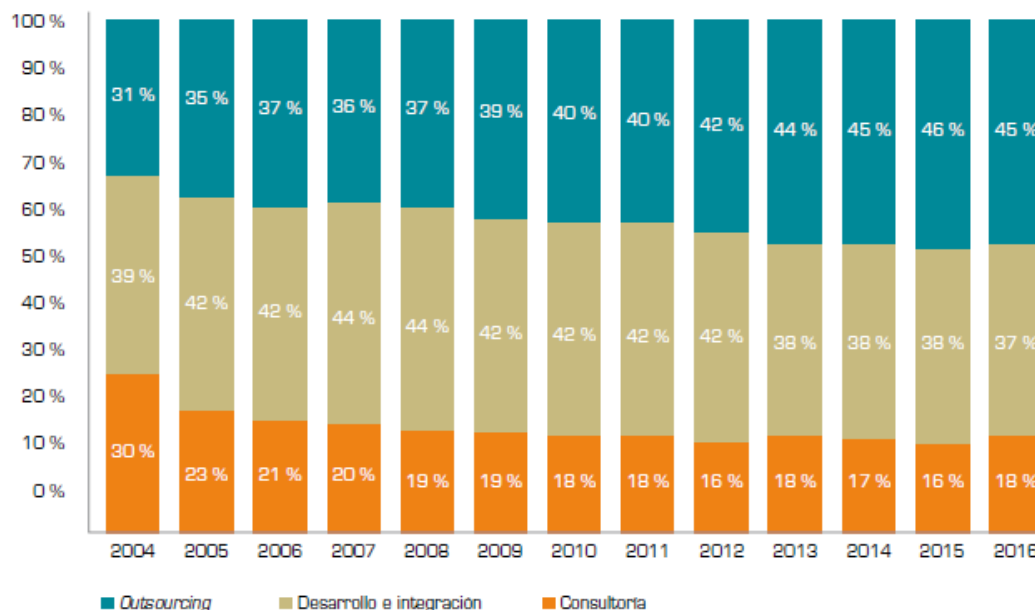
Gráfico 7-Distribución de los ingresos del sector por tipos de servicios (2016)



Fuente: AEC, La consultoría española. El sector en cifras 2016

Si se estudia la evolución en el periodo 2004-2016, destaca que, a pesar de la ralentización en el crecimiento de los servicios de *Outsourcing*, desde el año 2012 supone la principal fuente de ingresos. La externalización de servicios es una importante estrategia para muchas empresas.

Gráfico 8-Evolución de los ingresos del sector por tipos de servicios (2004-2016)



Fuente: AEC, La consultoría española. El sector en cifras 2016

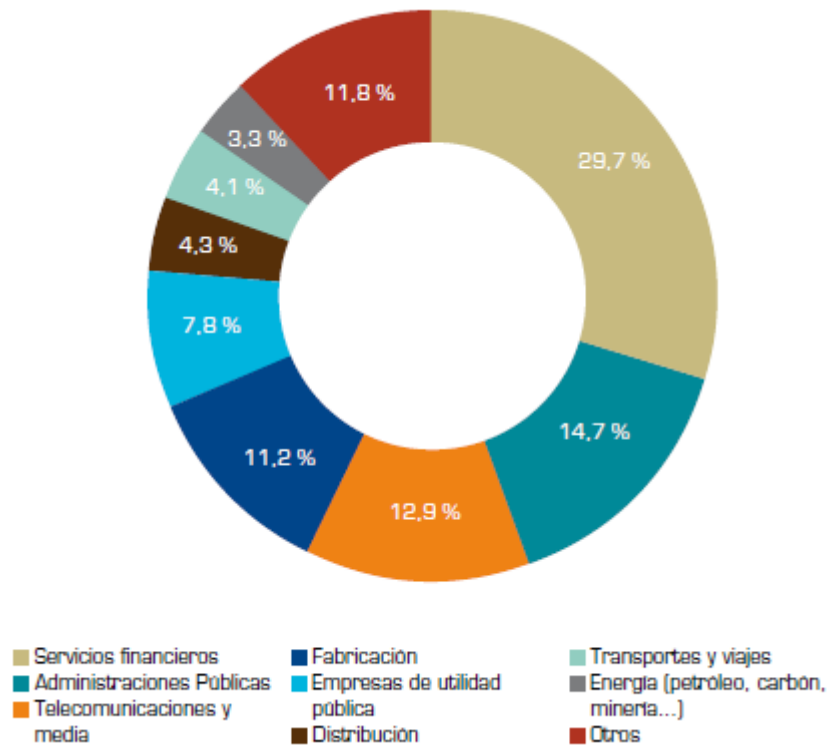
2.3.4. Distribución ingresos por sector de actividad

En cuanto a la distribución de ingresos por sectores de actividad, las empresas que más demandan servicios de consultoría proceden de los sectores más activos en los procesos de transformación digital. Si bien, existe una amplia gama de industrias demandantes.

Al finalizar 2016, resalta el sector de servicios financieros como determinante en el incremento de las ventas, suponiendo casi un 30% de los ingresos totales del sector.

Los otros dos sectores que, junto a las entidades financieras, han supuesto más de la mitad de los ingresos son las Administraciones Públicas y el sector de las Telecomunicaciones. Concretamente un 57,3% del global.

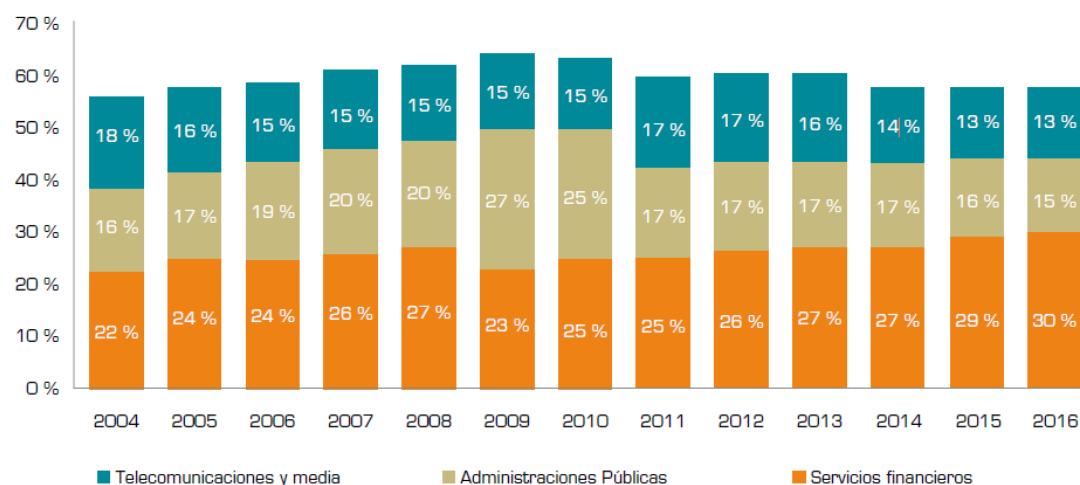
Gráfico 9-Distribución de los ingresos del sector por sectores (2016)



Fuente: AEC, La consultoría española. El sector en cifras 2016

La demanda más estable durante el periodo comprendido entre 2008 y 2016 es la que corresponde al sector de los servicios financieros. No obstante, se espera que, con la previsible recuperación económica y saneamiento de las cuentas públicas, las Administraciones Públicas aumenten la demanda, la cual desde el inicio de la crisis se redujo considerablemente.

Gráfico 10-Evolución comparada del peso de las tres industrias más importantes por su demanda de servicios de consultoría (2004-2016)



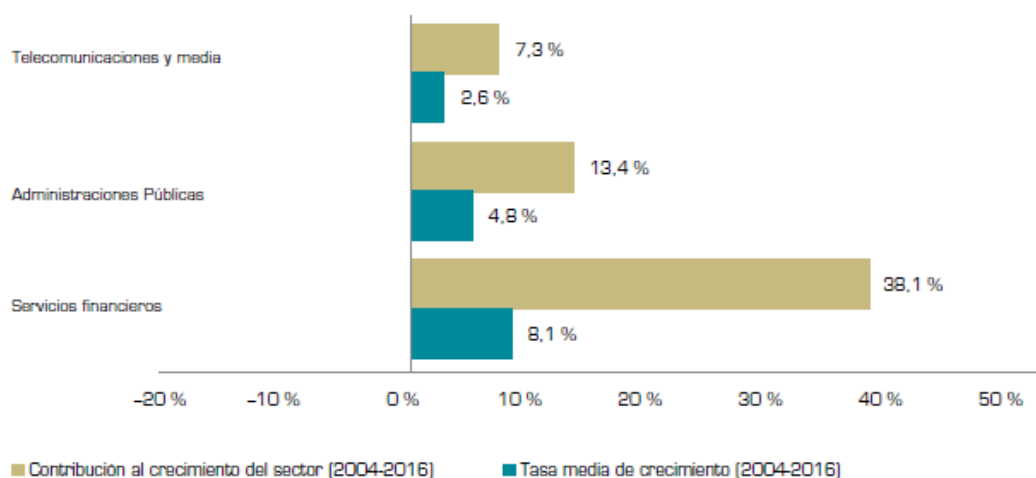
Fuente: AEC, La consultoría española. El sector en cifras 2016

Haciendo balance, el sector financiero ha sido el principal contribuyente a la prosperidad del sector. El 38,1% del incremento en la facturación del sector analizado, en los últimos 13 años, lo explica la evolución de la demanda de dicho sector.

Por otro lado, a pesar del descenso en términos absolutos de la venta de servicios a las Administraciones Públicas, explican el 13,4% del aumento de la facturación entre 2004 y 2016.

Por último, aunque mucho más modesta, la contribución de las ventas a empresas del sector de las telecomunicaciones, ha supuesto el 7,3% del aumento total en la facturación.

Gráfico 11-Tasa media de crecimiento anual y contribución de los principales sectores demandantes de servicios de consultoría al crecimiento del sector (2004-2016)



Fuente: AEC, La consultoría española. El sector en cifras 2016

2.4. PERSPECTIVAS DE FUTURO

Tras el análisis de las principales variables y magnitudes más relevantes del sector, en el que se puede afirmar que se encuentra en fase de crecimiento, siendo ésta una etapa expansiva más estable que las anteriores, las perspectivas de futuro son optimistas.

En el ejercicio 2017 se prevé un nuevo incremento de la actividad, cuantificado en un 5,5%, lo que supondría una facturación total de 12.465 millones de euros.

Sin embargo, no se esperan grandes cambios en la composición interna de los ingresos por tipología de servicio o según sector demandante. Lo más probable es que los servicios de consultoría sigan recuperando peso en el total y que las entidades financieras y empresas de telecomunicaciones continúen aumentando su demanda tanto en términos absolutos como en términos relativos.

Para finalizar este capítulo, se exponen las principales conclusiones:

- El análisis de las variables macroeconómicas del PIB y el empleo, indican que la economía española se encuentra en fase de recuperación tras varios años de recesión y estancamiento.
- El sector de la consultoría se encuentra en una senda de crecimiento y estructuralmente estable, siendo el 2016 el tercer año consecutivo con tasas de facturación positivas.
- Las empresas consultoras son fuente de creación de empleo cualificado. Las empresas consultoras invierten en formación 3,4 veces más que el promedio de las empresas en España.
- Los servicios de *Outsourcing* representan casi el 45% de la facturación de las consultoras españolas. En 2016 se produjo un repunte de los servicios de consultoría derivado de la necesidad de las empresas de llevar a cabo la transformación digital de sus negocios.
- El sector financiero, líder en demanda de servicios de consultoría, seguido de las AAPP y las empresas de telecomunicaciones.
- Previsiones optimistas sobre el futuro del sector, siempre desde una perspectiva prudente.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El presente capítulo comienza analizando la situación de la competencia del sector a nivel nacional, destacando la importante contribución de las “Big Four” en el crecimiento del mercado. Se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter como herramienta para definir el grado en el que un sector es atractivo.

Por último, se analizará el posicionamiento y distribución de la competencia en el entorno de la Comunidad Valenciana.

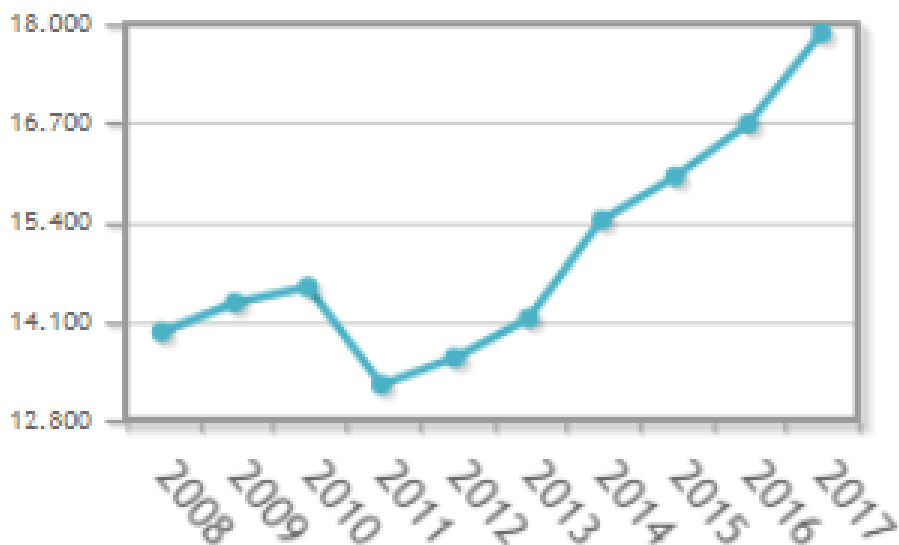
3.1. PRINCIPALES COMPETIDORES POSIBLES

En España, el sector de la consultoría es un sector muy competitivo. Existen multitud de empresas que ofrecen una amplia gama de servicios de consultoría, necesarios para el desarrollo operacional de las empresas que los demandan, en múltiples sectores.

Según datos facilitados por el INE, más concretamente información extraída del Directorio Central de Empresas, en España el número total de empresas activas por código CNAE 702. Actividades de Consultoría de Gestión Empresarial, asciende a 16.665 empresas.

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución creciente de empresas en el sector, del mismo modo que ocurre para el conjunto del tejido empresarial en España. El 2016 finalizó con un incremento del 1,4%, alcanzando un total de 3.282.346 empresas.

**Gráfico 12- Evolución número de empresas en España
CNAE 702 2008-2017**



Fuente: INE

Tal y como se indicó en el capítulo dos de este trabajo, concretamente en el análisis actual del sector, las empresas de consultoría prestan servicios a una amplia gama de sectores económicos, siendo el más destacado por la cifra de ingresos, el sector financiero. Otras ramas de gran influencia son las AAPP, las empresas de telecomunicaciones, las empresas dedicadas a la fabricación o, entre muchos otros, las empresas de transportes y energía (petróleo, carbón, minería, etc.)

En líneas generales, para llevar a cabo su actividad, las consultoras pueden actuar de dos formas: como generalistas o como especialistas.

La consultoría generalista asesora y ayuda a las empresas, independientemente del sector en el que se encuentren o la actividad que realicen. Esta consultoría es más flexible, ya que debe adaptarse a distintos entornos para realizar cada proyecto.

En cuanto a las empresas de consultoría especialistas, se centran en un sector o actividad concretos, y ofrecen sus servicios profesionales a aquellas organizaciones con necesidades específicas que se encuentren en este sector

o actividad. El principal inconveniente de este tipo de consultorías es la vulnerabilidad ante posibles depresiones del sector.

A pesar de esta distinción, es frecuente que las empresas de consultoría se especialicen en diversas áreas. Sobre todo, las grandes multinacionales, con el objetivo de ser más flexibles y poder ofrecer un servicio integral al cliente.

Algunas de las áreas o segmentos de especialización más comunes son:

- Consultoría estratégica y de operaciones
- Consultoría de Recursos Humanos
- Consultoría tecnológica
- Consultoría de servicios financieros
- Consultoría medioambiental
- Consultoría de marketing
- Consultoría de innovación
- Consultoría en TI (Tecnologías de la Información)

En este punto, para obtener una idea del tamaño potencial del mercado de la consultoría en España, cabe destacar el papel de las cuatro grandes firmas de servicios profesionales conocidas como las “Big Four”: Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC), Ernst & Young (EY) y KPMG.

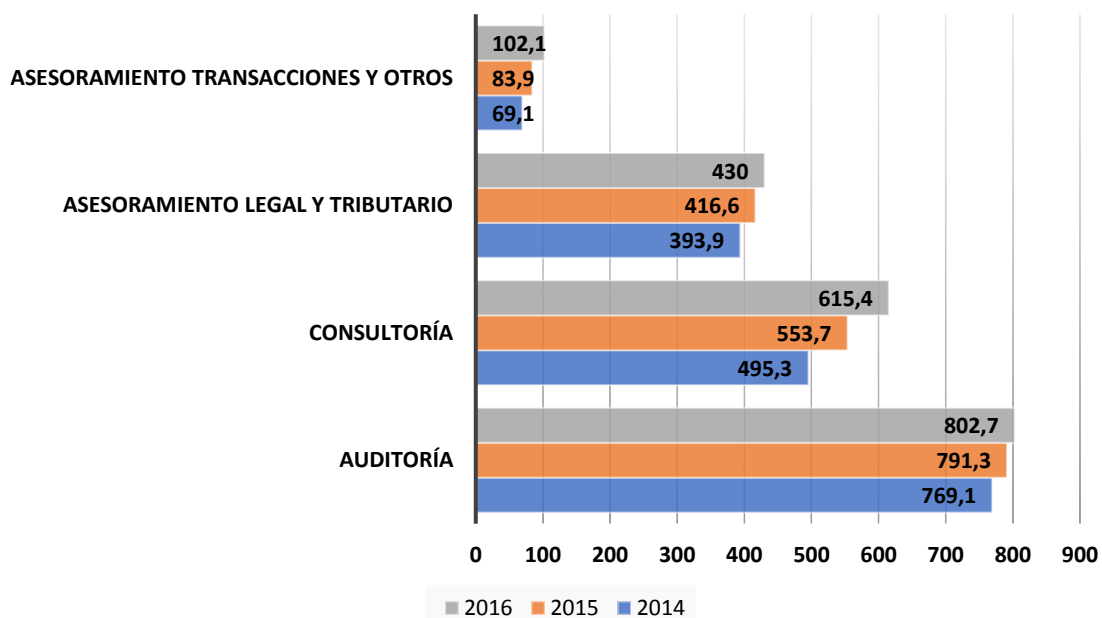
Además de los servicios de consultoría, estas compañías ofrecen servicios de auditoría, asesoramiento en transacciones o servicios de asesoramiento legal y fiscal, con presencia en la mayoría de los países.

En 2016, siguiendo con la racha alcista de los últimos ejercicios, la facturación de estas cuatro firmas alcanzó los 1.951 millones de euros en España, suponiendo un incremento del 5,7 % aproximadamente. En 2015 los ingresos fueron de unos 1.845 millones de euros.

Por línea de negocio, aunque en general, el puntal fuerte sigue siendo la división de auditoría, en los últimos ejercicios se observa un claro impulso del negocio apoyado en el área de la consultoría, con mejoras del 11%. Así, los ingresos totales por servicios de consultoría ascendieron a 615,4 millones de euros.

En el siguiente gráfico se puede observar como en el resto de líneas de negocio la evolución en la facturación también es creciente.

Gráfico 13- Comportamiento facturación líneas de negocio (2014-2016)



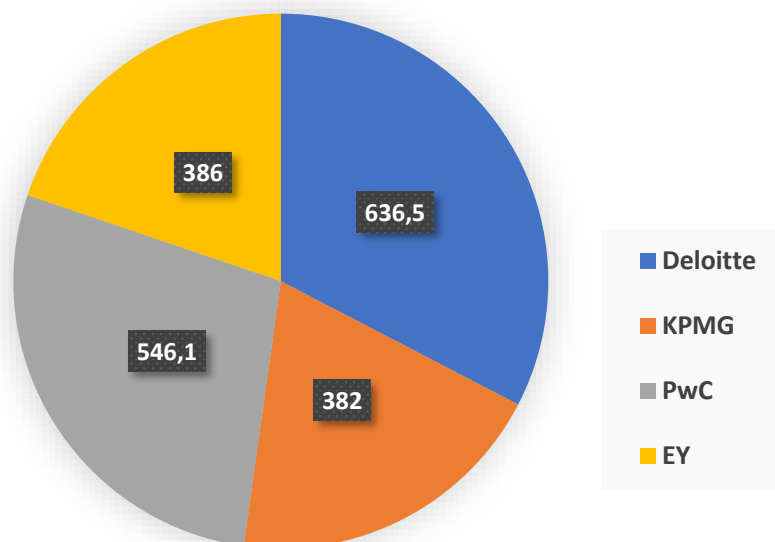
Unidad: Millones de euros

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Expansión 2015-2016

Según el ranking elaborado por Expansión, que incluye a 40 empresas del sector, con respecto a la contribución a la facturación total por compañía, en 2016 se produjo un importante cambio. EY superó en facturación a KPMG, ascendiendo al tercer puesto, con un total de 386 millones de euros, frente a los 382 millones de KPMG.

Deloitte, en el primer puesto, logró facturar un total de 636,5 millones de euros. Además, la línea de consultoría superó por primera vez en facturación a la línea de auditoría. Por su parte, PwC consiguió unos ingresos de 546,1 millones de euros.

Gráfico 14- Facturación 2016



Unidad: Millones de euros

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Expansión 2016

Una vez descrita la contribución de las “Big Four” al sector, es importante destacar también a otras sociedades representativas. Así, el primer Ranking de excelencia realizado por la Federación Nacional de Asociaciones de Consultoría y Despachos (FENAC), considera a 30 empresas del sector como las mejores, a nivel nacional.

Este ranking, que cubre todos los subsectores de la consultoría (a excepción de las ingenierías), no solamente evalúa valores cuantitativos, como son la facturación o empleo, sino que también valora los aspectos cualitativos. De esta forma, tal y como destacó Belén Castaño Sánchez, Directora General de la FENAC, “Lo más importante es la aportación de valor que nuestro sector hace al resto de sectores productivos”

De las 30 empresas premiadas, aunque hay algunas consideradas grandes empresas, la mayoría son Pymes y Micropymes, por su excelente trabajo aportando un gran valor añadido. Se mencionan a continuación:

Airon, Amaranto Company, Apple Tree Communications, Best Option Media, BTS, CARSA, CECA Magán Abogados, Chavarrí Abogados, Clarke Modet & co, Crowe Horwath, Cumbria FSC, Estudio Jurídico EJASO, Euro Funding, Everis, Global Human Capital, Group, Grayling, Grupo ADADE, Grupo BLC, Hudson, IBM, Montero Estévez, Labrador & Asociados, Planner Media, Prodware Spain, Robert Walters, Scotwork, Semantic Systems, Tecnocom, TMF Group, UHY Fay&Co y Zabala Consulting.

Además de todas ellas, es importante hacer hincapié en las consultoras asociadas a la AEC, pues son también empresas representativas del sector, entre otras Accenture o Capgemini, con un largo recorrido en el mercado.

3.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERTAS COMPETITIVAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico que ayuda a identificar el atractivo de una industria o sector en términos de fuerzas competitivas. Es una herramienta que resulta de gran utilidad en el estudio del entorno más inmediato, ayuda a determinar el éxito o fracaso probable de una determinada organización dentro de un sector.

El modelo es dinámico, porque todas las fuerzas que intervienen están en constante cambio. Los teóricos defienden que este marco no debe ser usado únicamente como un punto de partida, sino que tiene que ser continuamente actualizado y revisado, de manera que la estrategia de la empresa se adapte lo mejor posible al entorno en todo momento (Cuypers, 2010).

Aquellos sectores en los que estas cinco fuerzas son intensas, no son atractivos para competir en ellos.

Las cinco fuerzas básicas son:

1. La amenaza de entrantes potenciales en el sector.
2. La amenaza de aparición de productos o servicios sustitutivos.
3. El poder negociador de los proveedores.

4. El poder negociador de los clientes.
5. El grado de rivalidad de los competidores dentro del sector.

Lo que se pretende con este estudio es, identificar aquellas ventajas y desventajas que puedan existir en el mercado, con el fin de que las empresas que puedan entrar a operar en el mercado conozcan a qué deben hacer frente para llegar a ser competitivas.

Ilustración 2- Las cinco fuerzas competitivas de M. Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. "Fundamentos de estrategia", 2010.

Amenaza de entrantes potenciales

Para medir el grado de amenaza de nuevos entrantes en el sector, es importante analizar las denominadas “barreras de entrada”. Estas barreras u obstáculos interferirán en el acceso de nuevos actores al mercado.

A mayor número de barreras existentes y más relevantes, mayor será la dificultad de entrada de nuevos competidores en el sector. Aspecto favorable para las empresas ya existentes, pues limita el número e intensidad rival de los posibles competidores.

El sector de la consultoría no se caracteriza por existir fuertes “barreras de entrada”. No obstante, a continuación, se enumeran algunas de ellas:

- **Especialización y experiencia:** Según se ha descrito en apartados anteriores, la experiencia del capital humano en el sector es uno de los factores más competitivos. Así mismo, en un entorno en constante cambio, es imprescindible la formación continua. Existen numerosas empresas con un largo recorrido, las cuales son conocedoras del comportamiento de las empresas cliente, por lo que pueden ofrecer un mayor valor aportando sus conocimientos adquiridos.
- **Valor de marca:** las empresas que ya compiten en el mercado disponen de un valor de marca que les proporciona una gran diferenciación con el resto de competidores. Lo que supone una gran ventaja competitiva. Desde la perspectiva del cliente, este es un factor de gran influencia a la hora de seleccionar a la empresa proveedora del servicio.
- **Inversión necesaria:** En líneas generales, los requerimientos de capital económico no suponen una fuerte barrera de entrada. Aunque será variable según el caso, no es necesaria una gran inversión inicial para adentrarse en el sector. Será imprescindible

contar con un espacio en el que ubicarse, mobiliario, las tecnologías necesarias para desarrollar la actividad y equipos informáticos.

En definitiva, tal y como se mencionaba al principio, por lo general, no resulta difícil acceder al mercado de la consultoría. La barrera de entrada más significativa sería la capacidad de diferenciación y experiencia real adquirida, factores clave de éxito.

Amenaza de productos o servicios sustitutivos

Un servicio sustitutivo es aquel que aporta un beneficio similar a los productos o servicios de un sector, ofreciéndolo a través de un proceso diferente.

La amenaza de estos servicios puede disminuir la demanda de los servicios que sustituyen, pues los clientes disponen de diferentes alternativas.

En el sector de la consultoría se podrían encontrar algunos productos sustitutivos. Por ejemplo, hoy en día se podría considerar Internet como una consultora proveedora de servicios. Es decir, algunas empresas no necesitan contratar a una empresa consultora que les asesore, sino que, con el acceso a diversas plataformas y el conocimiento de nuevas tecnologías, podrían satisfacer sus necesidades de negocio por su cuenta.

Poder negociador de los proveedores

Por proveedor se entiende a aquel que suministra a una organización todo lo necesario para la producción de bienes o servicios. A menor número de proveedores, mayor será el poder de negociación de los mismos y menos atractivo será el mercado.

Este poder viene determinado por una serie de condicionantes, que, de cumplirse, el poder será mayor. Los condicionantes son: la concentración de los proveedores, altos costes de cambio o, la amenaza competitiva del proveedor.

En el caso de las empresas de consultoría, los suministros necesarios para el desarrollo de la actividad son escasos. Aquí se puede considerar necesario material de oficina, equipos informáticos (hardware) y programas informáticos o software. Sin dejar de mencionar la importancia de contar con un buen equipo humano.

Es en el caso de los programas especializados para el desarrollo de la actividad, como pueden ser aplicaciones contables o acceso a información clasificada, donde los proveedores pueden ejercer mayor poder de negociación.

Poder negociador de los clientes

Es evidente que los clientes son “pieza” clave en la supervivencia de una organización. La medida en la que los proveedores están sujetos a las exigencias de los clientes, varía (al igual que el poder de los proveedores) en función de aspectos como: concentración de los clientes, costes de cambio o amenaza competitiva del cliente.

En el sector de la consultoría, la concentración de los compradores no puede considerarse un factor influyente, pues las empresas que demandan servicios de consultoría se pueden encontrar distribuidas por todo el territorio nacional.

Debido al gran número de empresas en el mercado, ofertantes de servicios similares entre ellas, los costes de cambio son bajos. Los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor, por lo que tienen una posición negociadora fuerte. En este sentido, aunque no se podría afirmar que es lo más importante, el precio es una de las variables que más condicionaría el cambio de la empresa suministradora de servicios.

El precio que exigen las empresas consultoras variará dependiendo de múltiples condicionantes, como pueden ser: riesgo y alcance del proyecto, necesidades del cliente, tipo de cliente, etc.

En lo que respecta a la capacidad competitiva del cliente, éstos pueden suministrarse de alguna forma ciertos servicios por sí mismos. En una sociedad

basada en la información y el conocimiento, se puede llegar a adquirir todo lo necesario para prescindir de la contratación de expertos. Si bien, es el know-how ofrecido por las empresas del sector lo que le hace más competitivo.

Rivalidad competitiva

Según el modelo de Porter, las cuatro fuerzas descritas anteriormente influyen en la rivalidad competitiva entre una organización y los rivales más próximos. Estos rivales, se definen como aquellas organizaciones que ofrecen productos y servicios similares, los cuales van dirigidos a los mismos clientes.

El sector de la consultoría, en general, es un sector de importante rivalidad competitiva. Existen grandes firmas, (entre ellas las “Big Four”) que podrían compararse en tamaño y facturación, las cuales han conseguido acaparar gran cuota de mercado. No obstante, el sector está muy dividido, existiendo a menor nivel, importantes empresas también de reconocida influencia.

En cuanto a la situación del sector, ya se han aportado argumentos sólidos que permiten afirmar que existe una trayectoria de crecimiento y se prevé un crecimiento estable en los próximos años.

Otro de los factores a tener en cuenta para medir la rivalidad competitiva, son las barreras de salida. Si estas barreras son elevadas, el sector será más competitivo. En este caso, no se pueden considerar altas, pues la salida del mercado no supondría elevados costes. Resulta importante, en este sentido, tratar de fidelizar a los clientes a través del trato excelente, satisfaciendo las necesidades demandadas.

Una vez obtenida una visión general de la situación competitiva, se extraen las principales conclusiones, las cuales ayudarán más adelante a definir las posibles estrategias de implantación de una nueva organización.

Es clara la competencia feroz en el sector, que cuenta con empresas de larga trayectoria profesional. Estas empresas disponen ya de un reconocido valor de marca y conocimiento de los clientes potenciales, obstáculo que cualquier empresa nueva deberá superar.

Las escasas barreras de entrada implican un alto nivel de rivalidad competitiva, por lo que los clientes tienen bajos costes de cambio a la hora de valorar posibles alternativas en cuanto a la elección del proveedor. Todo ello sin dejar de incidir en la importancia de que, lanzarse sin tener la preparación necesaria puede ser un freno en el acceso.

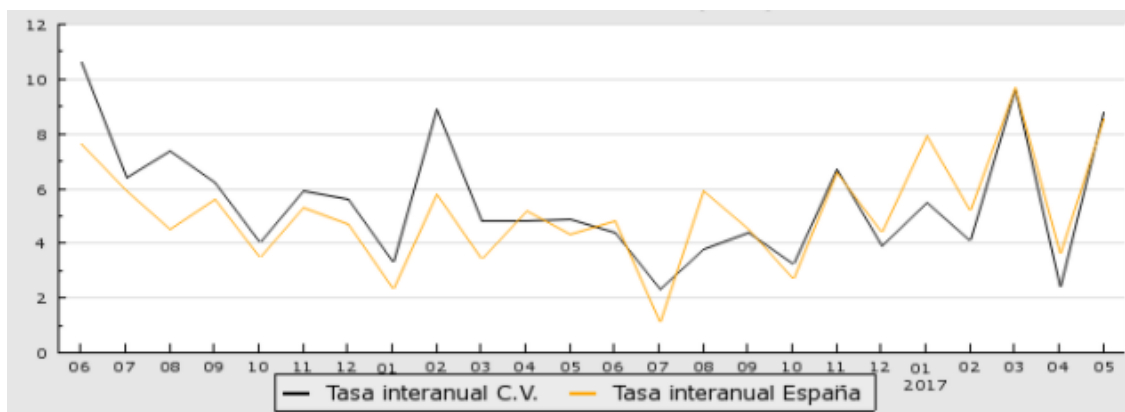
Como aspecto positivo cabría mencionar que no hay una gran amenaza de productos o servicios sustitutivos, aunque sí existen, y que los clientes se encuentran poco concentrados.

3.3. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

Como paso previo al estudio de la competencia del sector en la Comunidad Valenciana, es importante mencionar, a grandes rasgos, la situación del sector servicios en la comunidad, atendiendo a los Indicadores de Actividad del Sector Servicios (IASS), la cifra de negocios y el índice de personal ocupado.

Según datos provisionales extraídos del INE, en mayo de 2017, al igual que ocurre en el resto de comunidades autónomas, la cifra de negocio del sector servicios en la Comunidad Valenciana se incrementó con respecto al mismo mes del año anterior. Concretamente un 8,8%, por encima del incremento producido a nivel nacional, donde el aumento fue del 8,5% (serie original).

Gráfico 15-Índice de cifra de negocios: Comunidad Valenciana y España. Tasas de variación interanual (en %)



Fuente: Portal Estadístico de la Generalitat Valenciana a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (base 2010)

Todos los sectores registraron tasas anuales positivas, tal y como se puede observar en la tabla siguiente. Para las actividades profesionales, científicas y técnicas, rama en la que se ubica el sector de la consultoría a empresas, en la Comunidad Valenciana el porcentaje de variación fue del 8,4, mientras que, a nivel nacional, este sector fue el que mayor tasa positiva experimentó, con una variación del 12,9%.

Tabla 6-Índice de cifra de negocios: Comunidad Valenciana y España

	Comunitat Valenciana			España		
	Índice	% de variación		Índice	% de variación	
		anual	media de lo que va de año		anual	media de lo que va de año
Índice general	117,4	8,8	6,1	110,8	8,5	7,0
Comercio	116,6	8,9	6,3	110,0	8,7	7,4
Comercio al por menor ⁽¹⁾	101,1	5,9	3,9	98,3	6,0	3,8
Otros servicios	119,3	8,3	5,8	112,1	8,2	6,2
Transporte y almacenamiento	136,0	10,8	6,9	122,2	9,0	6,1
Hostelería	127,6	8,7	10,2	118,1	5,1	5,4
Información y comunicaciones	83,7	2,8	0,3	100,5	6,3	3,6
Actividades profesionales, científicas y técnicas	119,6	8,4	3,5	109,1	12,9	9,5
Actividades administrativas y servicios auxiliares	94,2	1,9	2,4	113,1	6,8	6,7

Fuente: Portal Estadístico de la Generalitat Valenciana a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (base 2010)

Según las últimas cifras estadísticas de 2015, la cifra de negocios total del sector servicios en la Comunidad Valenciana ascendió, en miles de euros, 28.797.796 €. Destacar que las actividades profesionales, científicas y técnicas aportaron a esta cifra un total de 4.397.346 € (en miles de euros).

Tabla 7-Evolución cifra de negocios: Comunidad Valenciana y España (2011-2015)

Año	C. Valenciana	España	%CV/E
2011	30.895.887	399.229.976	7,7
2012	28.734.218	387.577.638	7,4
2013	27.568.941	373.050.730	7,4
2014	28.478.429	391.934.804	7,3
2015	28.797.796	416.963.298	6,9
Actividades profesionales, científicas y técnicas	4.397.346	83.218.651	5,3

Unidad: Miles de euros

Fuente: Portal Estadístico de la Generalitat Valenciana a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística. Estadística Estructural de Empresas

En cuanto al índice de personal ocupado, el empleo en el sector servicios aumentó un 2,7% en la Comunidad Valenciana, tasa que coincide con la variación positiva a nivel nacional.

Por sectores, y más en concreto, respecto a las actividades profesionales, científicas y técnicas, la tasa de variación fue negativa (-1,2%). En general, según datos provisionales del INE, en mayo 2017, en el sector servicios la ocupación descendió aproximadamente en 11.100 personas.

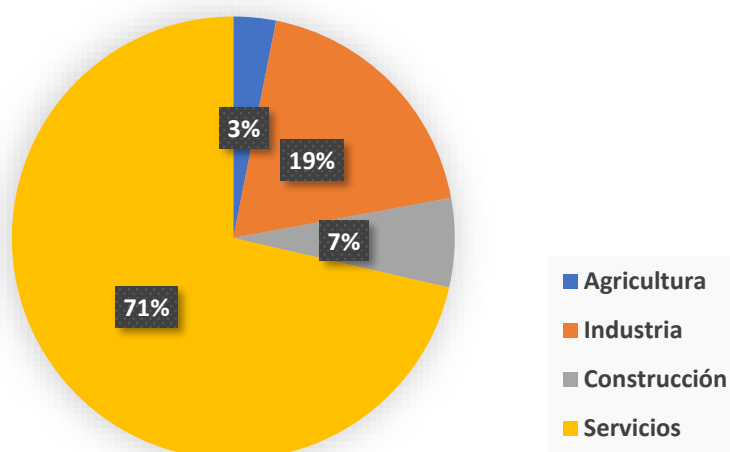
Tabla 8-Índice de personal ocupado: Comunidad Valenciana y España

	Comunitat Valenciana			España		
	Índice	% de variación		Índice	% de variación	
		anual	media de lo que va de año		anual	media de lo que va de año
Índice general	102,4	2,7	2,8	103,4	2,7	2,5
Comercio	104,0	4,6	3,6	100,4	2,5	2,2
Comercio al por menor ⁽¹⁾	102,6	2,3	2,1	99,3	2,0	1,9
Otros servicios	100,8	1,0	1,9	105,5	2,9	2,7
Transporte y almacenamiento	98,9	4,3	3,2	100,7	2,8	2,6
Hostelería	110,5	0,2	3,9	109,5	2,8	2,5
Información y comunicaciones	92,4	1,9	0,5	99,2	2,2	1,9
Actividades profesionales, científicas y técnicas	90,8	-1,2	-0,3	99,9	1,8	2,0
Actividades administrativas y servicios auxiliares	98,8	0,8	0,0	112,1	4,1	3,8

Fuente: Portal Estadístico de la Generalitat Valenciana a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (base 2010)

En el gráfico siguiente, se puede observar como el sector servicios ocupa a más del 70% de la población ocupada, esto ocurre también por provincias. En Alicante, Castellón y Valencia, el sector servicios ocupa al 71,1%, 63,8% y 73,3%, respectivamente.

Gráfico 16-Distribución porcentual de los ocupados por sector de actividad en la Comunidad Valenciana



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de datos del Portal Estadístico de la Generalitat Valenciana.

Con respecto al número de empresas, según datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE), existen 350.065 organizaciones en la Comunidad Valenciana, siendo la ciudad de Valencia la que se sitúa en primer lugar con 174.999. Se observa una tendencia creciente en el número de empresas activas desde el año 2014, al igual que ocurre en el conjunto de España. Es el tercer año consecutivo de incremento, siendo el total de empresas a nivel nacional de 3.282.346.

Por sectores, en la Comunidad Valenciana, de las 350.065, más del 50% son empresas incluidas en Resto de Servicios, sector en el que se engloban las empresas de consultoría. A continuación, se muestra una tabla donde se ve la evolución creciente desde 2014 que se ha comentado, distinguiendo entre sectores de actividad.

Tabla 9-Evolución número de empresas según sector económico Comunidad Valenciana y España

Año (1 de enero)	C. Valenciana				España			
	Industria	Construcción	Comercio	Resto de servicios	Industria	Construcción	Comercio	Resto de servicios
2013	24.922	43.872	87.309	181.058	206.585	425.593	765.379	1.749.013
2014	24.545	41.680	86.331	178.299	200.835	408.089	758.483	1.751.903
2015	24.243	41.407	87.783	186.100	198.004	405.849	763.930	1.819.095
2016	23.910	41.672	86.596	192.378	195.619	406.682	757.537	1.876.744
2017	24.371	41.490	86.193	198.011	198.805	402.923	753.503	1.927.115

Fuente: Portal Estadístico de la Generalitat Valenciana a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística. Directorio Central de Empresas

Del análisis anterior, se puede extraer como, también en el conjunto de la Comunidad Valenciana, el sector servicios es un sector dinámico y el de mayor desarrollo. Afrontando tasas de crecimiento notables en la época de avance y recuperación económica a nivel nacional.

A continuación, para hacer un análisis de la competencia en el entorno de la Comunidad Valenciana, se ha tomado como referencia las empresas

asociadas a la Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Al igual que la AEC, la AECTA es una asociación empresarial sin ánimo de lucro que agrupa y representa a empresas cuya naturaleza comprende una doble característica, tal y como ellos definen: Sector Terciario, porque prestan servicios de todo tipo al tejido empresarial e institucional, y Avanzado, porque están especializadas en transferir y aplicar un conjunto de análisis, técnicas, gestión y conocimientos ligados a las áreas de dirección, organización, recursos humanos, gestión de la información, innovación, diseño, estudios, publicidad, internet, calidad, medioambiente, ingeniería, internacionalización, etc.

Las compañías del Terciario Avanzado aportan a sus clientes los servicios especializados de valor añadido que éstos no integran permanentemente en sus estructuras.

La AECTA engloba a las empresas de consultoría y servicios avanzados de las siguientes áreas:

- Estrategia, dirección y organización de empresas
- Marketing y estudios de mercado
- Finanzas, control de gestión y auditoría
- Consultoría legal y mercantil
- Recursos humanos y formación
- Calidad, medioambiente y prevención
- Ingeniería, producción y logística
- Tecnologías de la información
- Publicidad, comunicación y diseño
- Gestión de la Innovación
- Internacionalización

Divididas entre las áreas mencionadas, la asociación aglutina a más de 70 empresas. Se considera una muestra representativa para determinar el posicionamiento competitivo en la Comunidad Valenciana.

En la tabla siguiente se exponen algunas de ellas.

Análisis del sector de la consultoría. Base para definir la posible estrategia de implantación de nuevas empresas en el entorno de la Comunidad Valenciana

Tabla 10-Empresas asociadas a la AECTA

DENOMINACIÓN	AÑO IMPLANTACIÓN COMUNIDAD VALENCIANA	SEDE COMUNIDAD VALENCIANA	NÚMERO DE EMPLEADOS	ÁREA
ALVELEAN CONSULTORES	1999	VALENCIA	4	Consultoría de gestión de empresas
AGIL CONSULTORES	2004	VALENCIA	4	Estrategia, dirección y organización de empresas
ANDRÉS BOSH CONSULTORES	1994 (con antigua denominación)	VALENCIA	3	Consultoría de dirección de empresas
IMPROVEN	1999	VALENCIA	41	Gestión y organización de empresas, desarrollo de proyectos y aplicaciones informáticas, formación y estudios de mercado
AEC FORMACIÓN	2013	VALENCIA	2	Consultoría en formación
COMERCIO SENCILLO	2015	VALENCIA	2	Consultoría de comercios (Retail)
AUREN CONSULTORES	1986	VALENCIA ALICANTE	95	Consultoría estratégica, finanzas corporativas, TI, RRHH
INNÓVALIS	2010	VALENCIA	8	Consultoría I+D+I
SERVISOFT LEVANTE	1993	VALENCIA	23	Consultoría en software
OVB	2007	VALENCIA	4	Consultoría financiera
SETIVAL	2006	VALENCIA	23	Consultoría en gestión, calidad, seguridad, I+D+I y e-learning
QTP CONSULTORES	1994	CASTELLÓN	2	Consultoría en innovación
OQOTECH	2003	ALICANTE	7	Consultoría TIC's
INNOVA XXI	1998	VALENCIA	3	Consultoría en innovación
ALIAS GROUP	2004	VALENCIA	7	Consultoría en innovación, internacionalización y gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la AECTA

La gran mayoría de las empresas asociadas a la AECTA, tal y como se puede observar en algunas de las sociedades que se han expuesto en la tabla,

son empresas implantadas en la comunidad desde hace más de 10 años, algunas incluso más de 20.

Esto significa que, la larga trayectoria profesional, les ha dotado de gran experiencia en el sector y capacidad para conocer en profundidad a las empresas cliente, ofreciéndoles servicios de calidad y personalizados.

Con respecto al tamaño de las empresas, destacar que se trata mayoritariamente de empresas pequeñas o micro empresas, al igual que ocurre en el tejido empresarial español en su conjunto.

Según el informe sobre el crecimiento empresarial elaborado en 2017 por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, en términos cuantitativos, las micro empresas tienen una mayor importancia que en otros países como Gran Bretaña, Alemania o Estados Unidos. Estas empresas contribuyen al 25,7% a la generación de valor añadido en la economía española. En otros países como Alemania, esta contribución no supera el 16%.

En global, en España las PYMES (aquellas empresas de hasta 250 empleados), generan aproximadamente un 62% del valor añadido total. Si lo comparamos con otros países como Alemania o Gran Bretaña, la tasa de contribución es del 54% y 53,1% aproximadamente.

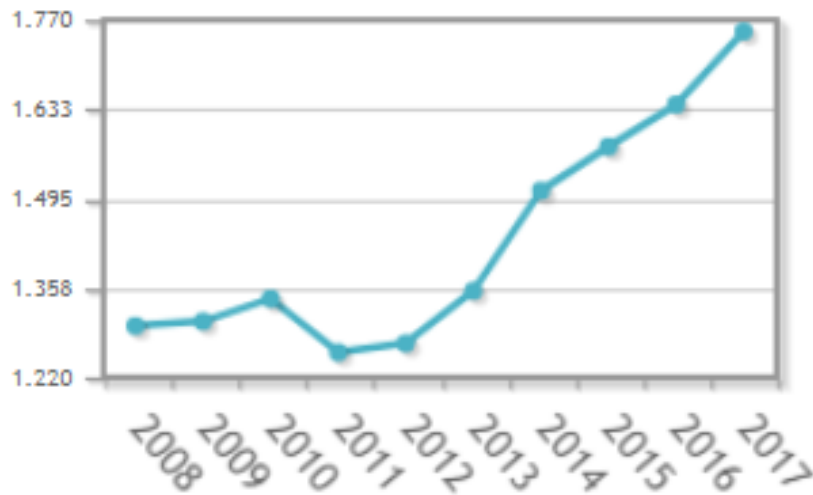
Con respecto a la generación de empleo, a nivel nacional son las empresas que más empleo aportan a la economía, ocupando a cuatro de cada diez trabajadores. Las PYMES, en su conjunto, emplean a tres de cada cuatro.

Volviendo al entorno de la Comunidad Valenciana y atendiendo a la clasificación que se hizo anterior con respecto a la consultoría generalista o especialista, gran parte de estas empresas desarrollan su actividad en áreas especializadas, dirigidas al mercado nacional.

No se puede obviar que, en la Comunidad Valenciana también se encuentran algunas de las grandes multinacionales dedicadas a la consultoría, ya mencionadas en apartados anteriores. Tanto en la ciudad de Valencia como en Alicante, se pueden localizar firmas como Accenture, Everis, Capgemini, Deloitte, Ernst & Young, KPMG o PwC.

Por último, mencionar que, según el DIRCE, en la Comunidad Valenciana el número total de empresas activas por código CNAE 702. Actividades de Consultoría de Gestión Empresarial, asciende a 1.638, siguiendo también la tendencia creciente que se observa en este gráfico.

Gráfico 17-Evolución número de empresas en la Comunidad Valenciana CNAE 702 2008-2017

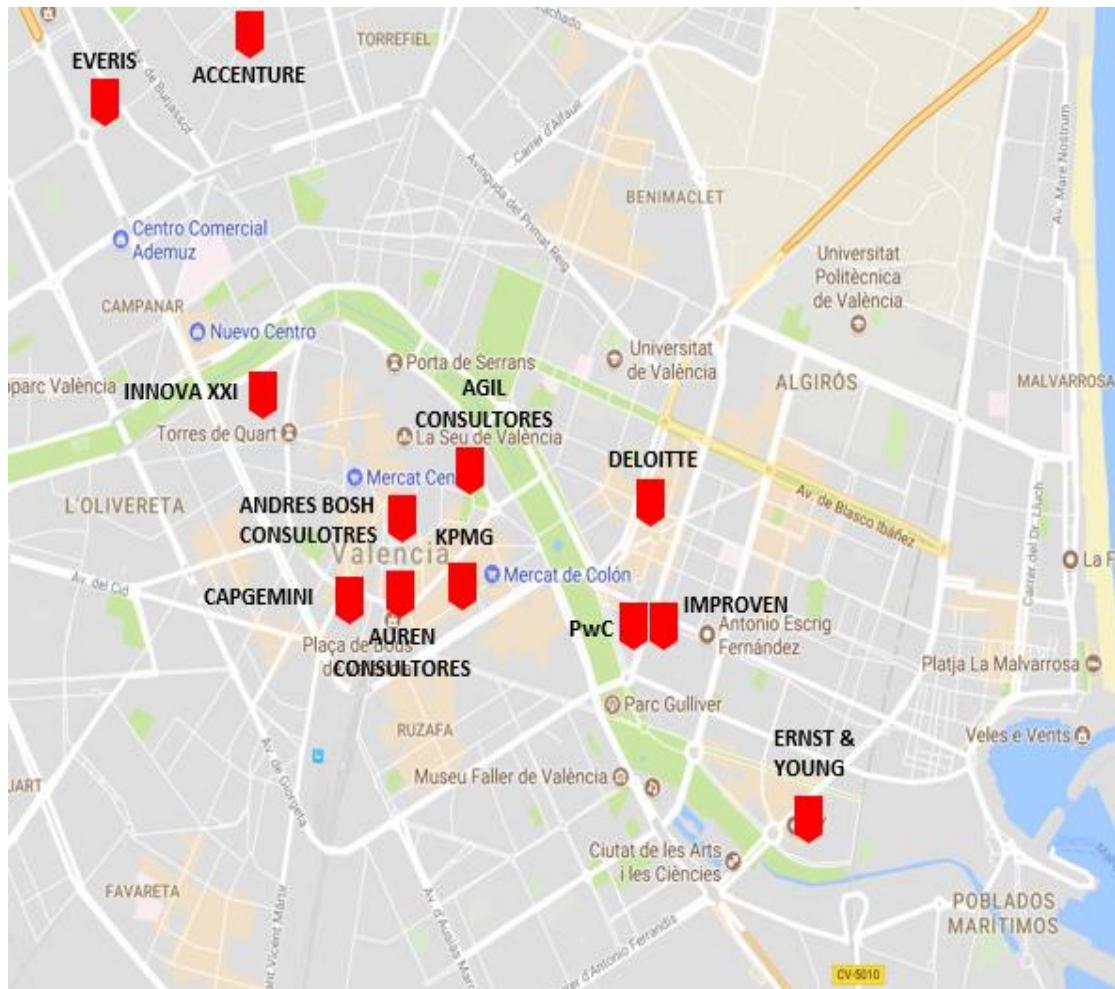


Fuente: INE

3.4. DISTRIBUCIÓN EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

En este apartado se va a mostrar la localización de algunas de las principales firmas consultores y otras empresas que se han mencionado en el apartado anterior. Por concentración de número de empresas, se ha tomado la decisión de exponerlo en las ciudades de Valencia y Alicante.

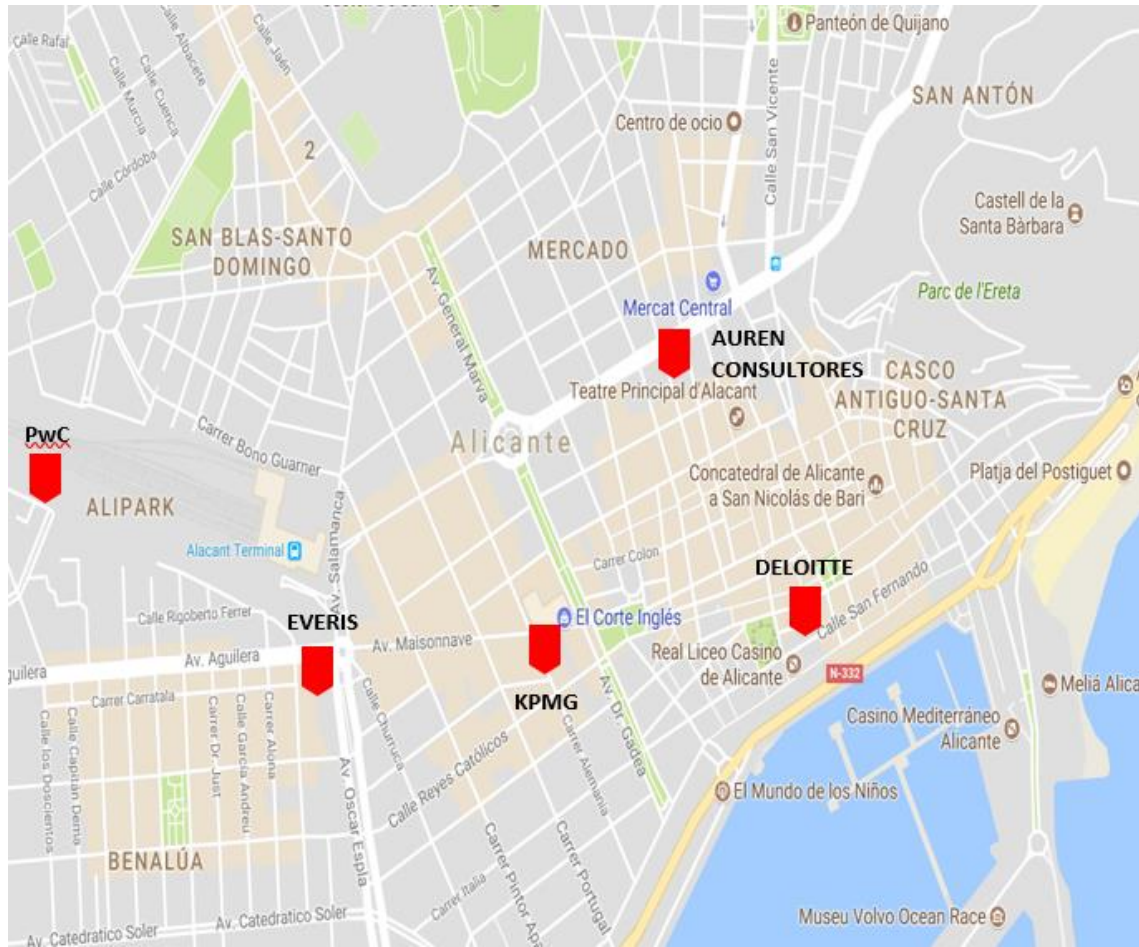
Ilustración 3- Mapa de localización de empresas consultoras en Valencia



Fuente: Elaboración propia

Análisis del sector de la consultoría. Base para definir la posible estrategia de implantación de nuevas empresas en el entorno de la Comunidad Valenciana

Ilustración 4-Mapa de localización de empresas consultoras en Alicante



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

4. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

En un mundo en constante cambio, tanto las personas como las empresas deben adaptarse a las novedades que puedan surgir en los diferentes ámbitos.

Conocer el entorno empresarial en el que las empresas desarrollan, o van a desarrollar su actividad, resulta imprescindible para tomar decisiones y optimizar la estrategia a seguir.

Para ello, en este apartado se va a comenzar analizando el macroentorno a través del modelo PEST, obteniendo una visión global de cada uno de los factores externos que pueden afectar al entorno de una nueva empresa.

Tras este análisis, se utilizará la matriz MEFE como método de evaluación que permitirá determinar la influencia de los factores externos en la organización.

4.1. ANÁLISIS PEST

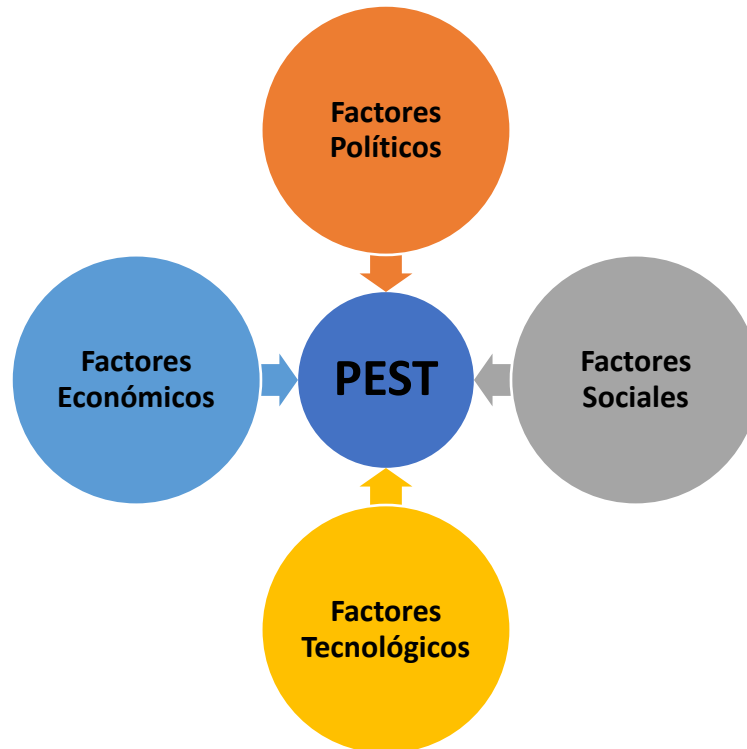
El origen del análisis PEST se remonta al año 1968, cuando los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan publicaron su ensayo sobre marketing “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”. Con el paso de los años se convertiría en la herramienta PEST, una de las más utilizadas como método de análisis empresarial.

Esta herramienta estratégica se centra en los elementos que conforman el entorno donde actúan las organizaciones y que pueden afectar en el desarrollo y posicionamiento estratégico de las mismas. Estos elementos o factores, no dependen de forma directa de las empresas, pero sí se encuentran marcados por el contexto.

Los cuatro factores de influencia, cuyas iniciales dan el nombre al modelo son: factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Es importante destacar que estos factores no son independientes entre sí, sino que están

relacionados. Por lo que el cambio en alguno de estos factores podría afectar al resto y así en el entorno en su conjunto.

Ilustración 5-Modelo PEST



Fuente: Elaboración propia

En algunos casos, en vez de utilizar el modelo PEST, se utiliza el modelo PESTEL. En este último, aparecen dos nuevas variables o factores, los Ecológicos y los Legales. No obstante, lo más común es que los factores legales se integren en los factores políticos, es así como se ha planteado en este caso.

En cuanto a los factores ecológicos, inicialmente no se ha considerado normativa relacionada a la actividad que desarrollan las empresas de consultoría, por lo que no se ha identificado como un inductor clave del cambio.

Los inductores clave del cambio son factores que, de manera más probable, pueden afectar de forma significativa al éxito o fracaso de la estrategia.

La identificación de estos inductores ayuda a centrar el análisis del macroentorno en aquellos factores del modelo PEST o PESTEL, cuya influencia sea mayor en el entorno del sector de actividad que se quiere analizar.

Para este caso concreto, se van a desarrollar a continuación los cuatro parámetros o factores que engloba el modelo PEST. El objetivo es identificar aquellas amenazas que la organización deberá afrontar y, por otro lado, gestionar las posibles oportunidades de cara al futuro.

Factores Político-Legales

Los factores relacionados con la legislación y normativa de un determinado gobierno, como por ejemplo políticas fiscales, regulación del comercio, regulación del mercado laboral, o aspectos relacionados con la estabilidad y seguridad empresarial, pueden influir de forma muy directa en el entorno de cualquier sector u organización.

España se ha visto inmersa en un ambiente de inestabilidad política desde hace ya algunos años. Históricamente, el sistema político español ha estado caracterizado por ser un sistema bipartidista, donde las dos formaciones que más votos obtenían en las elecciones eran el Partido Popular (PP) y el Partido Socialista Obrero Español (PSOE).

Entre otros aspectos, los duros años de crisis económica, fuertes políticas de austeridad, continuas reformas fiscales y laborales o la elevada tasa de desempleo, rompieron con esa tendencia bipartidista dando paso a un sistema político “multipartidista”, en el que aparecieron nuevas formaciones políticas como Podemos o Ciudadanos.

El año 2016 ha estado marcado, en lo que a política se refiere, por una situación de incertidumbre ciudadana debido a la imposibilidad de formar gobierno. Se podría decir que ha sido el periodo más largo de inestabilidad en la democracia constitucional de España, con más de 315 días de Gobierno en funciones.

Tras las elecciones generales del 20 de diciembre de 2015, dada la no obtención de mayoría absoluta por ninguna fuerza política y ante la falta de acuerdo entre las formaciones mayoritarias, seis meses más tarde, el 26 de junio de 2016 se convocaron nuevas elecciones generales. En estos últimos comicios, del mismo modo que ocurrió en las elecciones de 20 de diciembre, es el PP el que obtiene mayoría de votos (137 frente a los 123 obtenidos en diciembre 2015), sin embargo, no se logra la mayoría absoluta para poder formar gobierno.

Tras varias rondas de consultas convocadas por el Rey Felipe VI y reuniones entre partidos para lograr pactos fructíferos, PP y Ciudadanos logran llegar a un acuerdo. Es el 29 de octubre de 2016 cuando Mariano Rajoy, líder del PP, es investido presidente.

El contexto político inestable, unido a los múltiples casos de corrupción en la mayoría de partidos, afecta en gran medida a la motivación a emprender en cualquier sector empresarial. Esta situación, en el corto plazo, dificulta llevar a cabo una buena planificación a futuro si se tienen en cuenta las posibles reformas del ejecutivo, lo que implica tener que adaptarse a los continuos cambios para sobrevivir en el entorno.

Esta situación puede verse desde una vertiente negativa, como una amenaza, ya que las empresas deberán enfrentarse a los cambios continuamente; pero también desde una vertiente positiva, como una oportunidad, pues es probable que muchas empresas necesiten de los servicios de una empresa consultora, para desarrollar su actividad en un entorno cambiante.

En cuanto a la normativa o legislación aplicable al sector de la consultoría, se podría decir que no existe una regulación concreta. Además, es importante resaltar que este es un análisis generalizado del sector.

Si se estuviera tratando un área o segmento definido, como pueden ser empresas de consultoría en Marketing, RRHH, TICS, etc., sí se podrían mencionar distintas leyes o normativa aplicable a esas áreas.

No obstante, se destaca a continuación la normativa general aplicable.

- Ley 2/2007, de 15 de marzo, de sociedades profesionales.
Según el Artículo 1 de la Ley, se entiende por sociedad profesional: Las sociedades que tengan por objeto social el ejercicio en común de una actividad profesional.
Es actividad profesional aquella para cuyo desempeño se requiere titulación universitaria oficial, o titulación profesional para cuyo ejercicio sea necesario acreditar una titulación universitaria oficial, e inscripción en el correspondiente Colegio Profesional.
A los efectos de esta Ley se entiende que hay ejercicio en común de una actividad profesional cuando los actos propios de la misma sean ejecutados directamente bajo la razón o denominación social y le sean atribuidos a la sociedad los derechos y obligaciones inherentes al ejercicio de la actividad profesional como titular de la relación jurídica establecida con el cliente.
A pesar de que para ejercer la actividad de consultoría no es necesario colegiarse, en el contexto de esta Ley, tiene por objeto la aparición de una nueva clase de profesional colegiado, que es la propia sociedad profesional, mediante su constitución con arreglo a esta Ley e inscripción en el Registro de Sociedades Profesionales del Colegio Profesional correspondiente.

- Real Decreto legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
Este real decreto puede ayudar a definir la forma societaria de una nueva empresa, atendiendo a las Disposiciones Generales donde se enumeran y exponen las características de cada tipo de sociedad de capital.

- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
Según el Artículo 1 de la Ley, el objeto es: garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las

libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.

Según el Artículo 2 de la Ley, esta Ley establece los principios generales relativos a la prevención de los riesgos profesionales para la protección de la seguridad y de la salud, la eliminación o disminución de los riesgos derivados del trabajo, la información, la consulta, la participación equilibrada y la formación de los trabajadores en materia preventiva, en los términos señalados en la presente disposición

Es importante tener en cuenta que sobre esta Ley se han introducido algunas modificaciones como por ejemplo la Ley 54/2003, de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales.

Factores Económicos

Otro de los aspectos importantes a tener en cuenta, son los factores relativos a la economía de un país y la forma en que puedan afectar al mercado en su conjunto. Muchos de estos aspectos, como, por ejemplo, evolución del PIB, tipos de interés, nivel de desarrollo, etc., suelen derivarse de los parámetros políticos.

Es importante también mencionar la gran influencia que tienen las previsiones económicas en este punto, pues influyen de manera muy significativa tanto en el comportamiento de los consumidores como en la planificación de las inversiones empresariales.

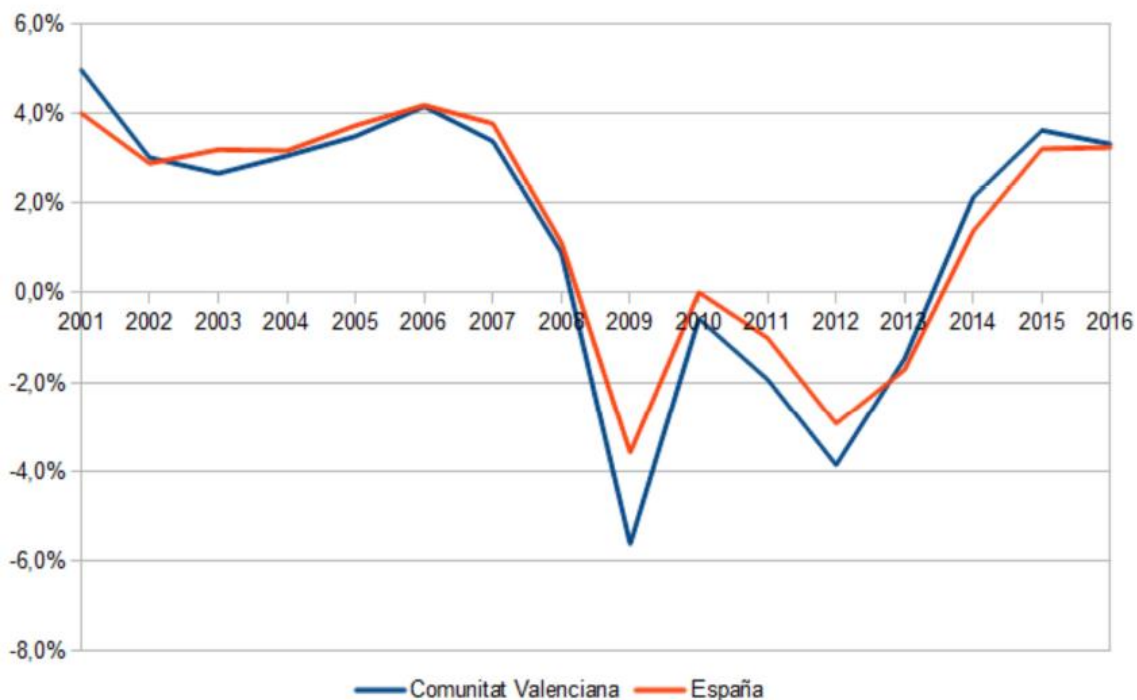
Tras haber descrito en el apartado 2.1. Coyuntura económica, los aspectos más relevantes como son la evolución del PIB y del empleo, en este apartado se ha decidido poner el foco en la situación económica actual en la Comunidad Valenciana.

La crisis económica que lleva atravesando España desde el año 2007-2008, ha incidido de forma más desfavorable en la Comunidad Valenciana que en la media del territorio nacional, registrando importantes descensos en los ingresos de las familias, destrucción de empleo y disminución de la producción.

Durante la época de expansión previa a la crisis, la economía valenciana registraba tasas de crecimiento muy similares a la economía del país. El mayor descenso del PIB en España se experimentó en el año 2009, con una disminución de un 3,6%. En la Comunidad Valenciana, ese mismo año la tasa de variación fue de -5,6%.

El PIB a precios de mercado sufrió una disminución en el periodo 2008-2013, pasando de 108.508 millones de euros en 2008 a 95.247 millones de euros en 2013. Tal y como se mostró en el análisis de la coyuntura española, durante el ejercicio 2016 y en el tramo inicial de 2017, el nivel de producción registrado ha evolucionado de manera positiva, a pesar de que todavía no se han alcanzado los niveles previos a la crisis.

Gráfico 18- Tasas de variación interanual del PIB a precios de mercado en la Comunidad Valenciana y en España (2001-2016)

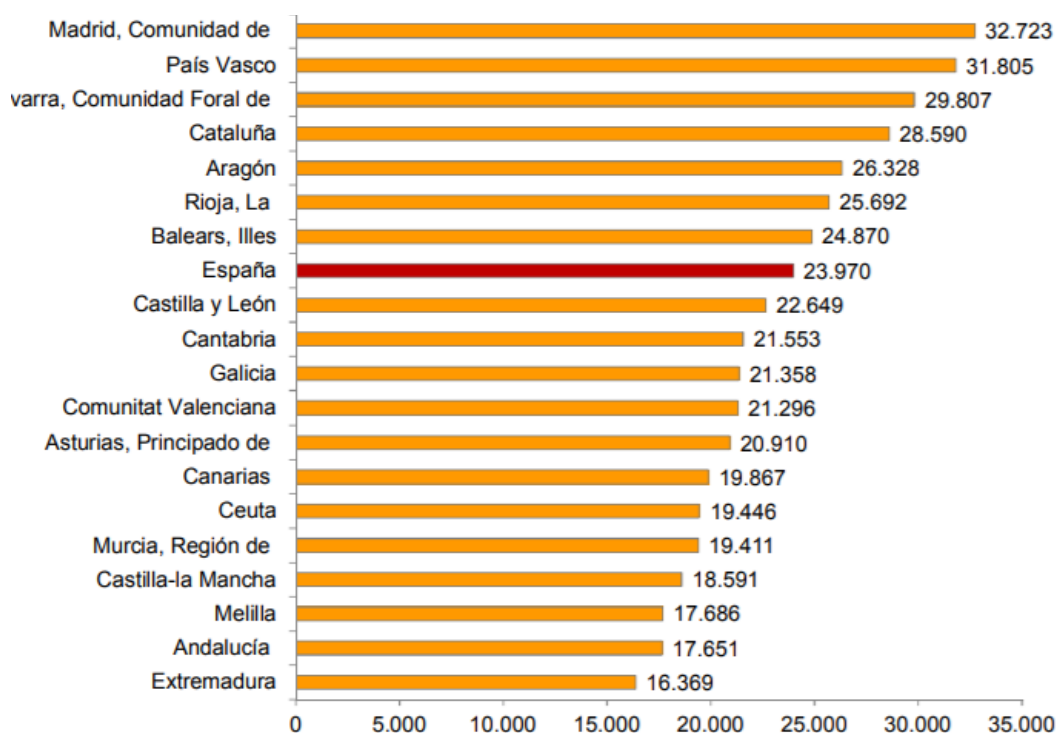


Fuente: Generalitat Valenciana. Notas de Economía nº1, a partir de datos de Contabilidad Regional de España. INE

Con respecto al PIB per cápita de la Comunidad Valenciana, en el periodo comprendido entre 2008-2013 se registró una caída del 12,35%. En 2008 representaba el 90% de la media nacional, mientras que en 2013 se situaba aproximadamente al 87%.

En los últimos años, pese al inicio de un proceso de crecimiento, la renta per cápita de la Comunidad Valenciana se sitúa aún por debajo del 90% de la media española. Así, el PIB por habitante en la comunidad en el año 2016 ascendió a 21.296 euros, mientras que la media nacional alcanzó los 23.970 euros. Tal y como se puede observar en el siguiente gráfico, tan solo siete comunidades autónomas superaron la media nacional, situándose a la cabeza la Comunidad de Madrid.

Gráfico 19-PIB per cápita regional 2016



Unidad: Euros

Fuente: INE, Contabilidad Regional de España. Base 2010

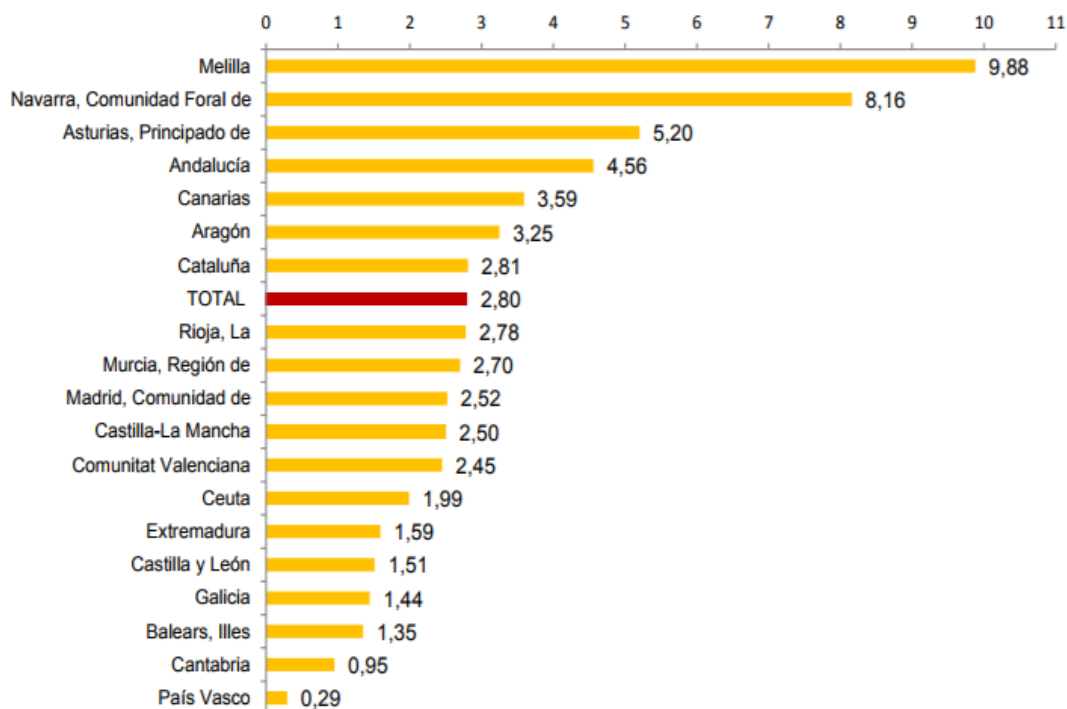
Todo ello ha repercutido en una considerable destrucción de empleo, entre 2008 y 2013 el volumen total de empleo en la Comunidad Valenciana disminuyó en 445.300 personas. El sector de la construcción fue el más perjudicado, experimentando una reducción del empleo en un 67%.

Además, la virulencia en la caída del empleo, se refleja en una variación de un -20,5% durante el periodo 2008-2013, cuatro puntos porcentuales por encima de la experimentada a nivel nacional, siendo la comunidad autónoma de mayor destrucción de empleo.

De acuerdo con los últimos datos de la EPA, referentes al segundo trimestre de 2017, la variación anual de empleo en todas las comunidades autónomas presenta incrementos en la ocupación. En términos relativos, la Comunidad Valenciana ha experimentado una tasa de variación positiva del

2,45%. Sin embargo, aún se sitúa por debajo de la media nacional y muy lejos de comunidades como la Comunidad Foral de Navarra o el Principado de Asturias, con tasas de variación anual de empleo de 8,16 % y 5,20% respectivamente.

Gráfico 20-Tasa de variación anual de la ocupación por comunidades autónomas

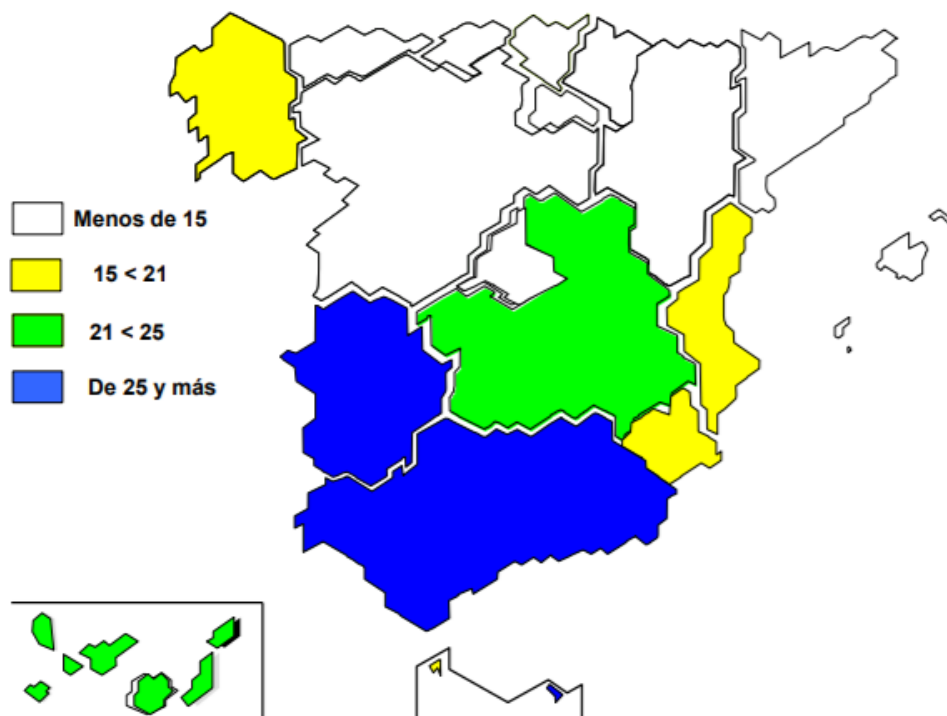


Fuente: INE, EPA segundo trimestre 2017

Con respecto a la tasa de paro, en la comunidad, llegó a situarse por encima del 28% durante el segundo trimestre de 2013. Tasa que superó los niveles registrados a nivel nacional.

Siguiendo una evolución positiva en la disminución de esta tasa, a finales de 2016 se mantuvo por encima del 19% y en el segundo trimestre de 2017, según el último informe EPA, la Comunidad Valenciana registra una tasa de paro del 18,68%. Cifra preocupante todavía, por encima de la tasa de paro en España, que asciende al 17,22%.

Ilustración 6-Tasa de paro por comunidades autónomas



Fuente: INE, EPA segundo trimestre 2017

En resumen, es a partir del año 2014 cuando se observan síntomas de recuperación en las principales macromagnitudes estudiadas, lo que permite confirmar los indicios de mejoría en la economía de la comunidad. Entre los años 2014 y 2016, la tasa de variación media del PIB se situaba en un 3%, lo que la posiciona como la región de mayor crecimiento en ese periodo, junto con Murcia (3%), seguido de Cataluña (2,99%) y la Comunidad de Madrid (2,97%).

Esta recuperación se traslada también a la disminución de las tasas de paro (9 puntos porcentuales en la Comunidad Valenciana), aunque el nivel de desempleo sigue manteniéndose en cifras insostenibles.

Según las perspectivas de futuro, de acuerdo al estudio realizado por la Fundación General de la Universidad de Alcalá, se estima una continuidad en la recuperación económica en la comunidad durante los próximos años, si bien con tasas moderadas de crecimiento. El factor más influyente en el crecimiento del

PIB seguirá siendo la demanda interna, en contraposición con el sector exterior, del que se espera que contribuya negativamente al crecimiento, debido al dinamismo de las importaciones. En la tabla siguiente se puede observar cuantificado, lo citado anteriormente.

Tabla 11-Cuadro macroeconómico Comunidad Valenciana (2017-2019)

CONCEPTOS	2017	2018	2019
PIB	2,86	2,63	2,03
Gasto en consumo final	2,93	3,3	3,07
Gasto en consumo final de los hogares	4,14	3,95	3,78
Gasto en consumo final de las ISFLSH	3,62	3,19	2,76
Gasto en consumo final de las AA.PP.	-0,74	1,25	0,79
Formación bruta de capital	3,11	2,3	0,77
Variación de existencias (*)	0,14	0,12	0,11
<i>Demanda Interna (*)</i>	2,96	3,06	2,59
Exportación de bienes y servicios	2,24	1,82	1,48
Importación de bienes y servicios	3,1	4,07	4,14
<i>Saldo exterior (*)</i>	-0,09	-0,43	-0,56
PIB a precios de mercado (miles de millones de euros)	108,89	110,93	113,19

Fuente: Generalitat Valenciana. Notas de Economía nº1

En línea con la Estrategia Europa 2020, la cual “señala el crecimiento inteligente, sostenible e integrador como manera de superar las deficiencias estructurales de la economía europea, mejorar su competitividad y productividad y sustentar una economía social de mercado sostenible”, parece claro que para generar riqueza no solo basta con el crecimiento económico, hay de dirigir todos los esfuerzos a generar ocupación de calidad y estable, para regenerar el bienestar y cohesión social.

Todo ello, unido a la creciente importancia de las actividades del sector servicios en la comunidad, tal y como se estudió en el apartado 3.3 Posicionamiento competitivo en la Comunidad Valenciana, y a la etapa de crecimiento que atraviesa el sector objeto de estudio, sector de la consultoría, resulta un aspecto favorable o, dicho de otra forma, una oportunidad a tener en cuenta a la hora de definir estrategias de implantación.

Factores Sociales

El conocimiento de los factores sociales, tales como evolución demográfica, preferencias, hábitos y gustos de la población, distribución de renta, estilo de vida, nivel educativo, etc., y el grado de influencia en mercado, suponen un aspecto relevante con el fin de obtener una visión de la sociedad en la que se desenvolverá una organización.

El grado de influencia de estos factores pueden condicionar la “supervivencia” de un sector, por lo que es importante atender a ellos para definir el público objetivo.

En este sentido, el público objetivo para este caso serían las empresas que forman el tejido empresarial, por lo que es necesario definir la situación en referencia a la población de empresas, teniendo en cuenta que los factores sociales también inciden en el comportamiento de las mismas.

No obstante, también es significativo destacar cuál ha sido la evolución de la población. Según las cifras de población provisionales publicadas por el INE, a 1 de enero de 2017, la población residente en España se sitúa en 46.528.966 habitantes, siendo el 2016 el primer año desde 2011 de evolución positiva (0,19%). El número de españoles aumentó en 81.975 personas y el de extranjeros en 6.892 personas.

Tabla 12-Evolución de la población residente en España (2012-2017)

	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017(*)</u>
Total	<u>46.818.216</u>	<u>46.727.890</u>	<u>46.512.199</u>	<u>46.449.565</u>	<u>46.440.099</u>	<u>46.528.966</u>
Espanoles	<u>41.582.186</u>	<u>41.655.210</u>	<u>41.835.140</u>	<u>41.995.211</u>	<u>42.022.582</u>	<u>42.104.557</u>
Extranjeros	<u>5.236.030</u>	<u>5.072.680</u>	<u>4.677.059</u>	<u>4.454.353</u>	<u>4.417.517</u>	<u>4.424.409</u>

(*) Datos provisionales

Fuente: INE, Cifras de población

El incremento poblacional durante 2016 se explica debido a un saldo vegetativo (nacimientos menos defunciones) prácticamente nulo, de -259 personas) y a un positivo saldo migratorio, de 89.126 personas. Las inmigraciones procedentes del extranjero ascendieron a 417.033, mientras que hubo 327.906 emigraciones con destino al extranjero.

El número de nacimientos durante 2016 disminuyó un 2,8%, siendo la cifra total de 408.384 niños. Si se analiza la evolución de la natalidad, desde 2008, el total de nacimientos se ha visto reducido en un 21,4%.

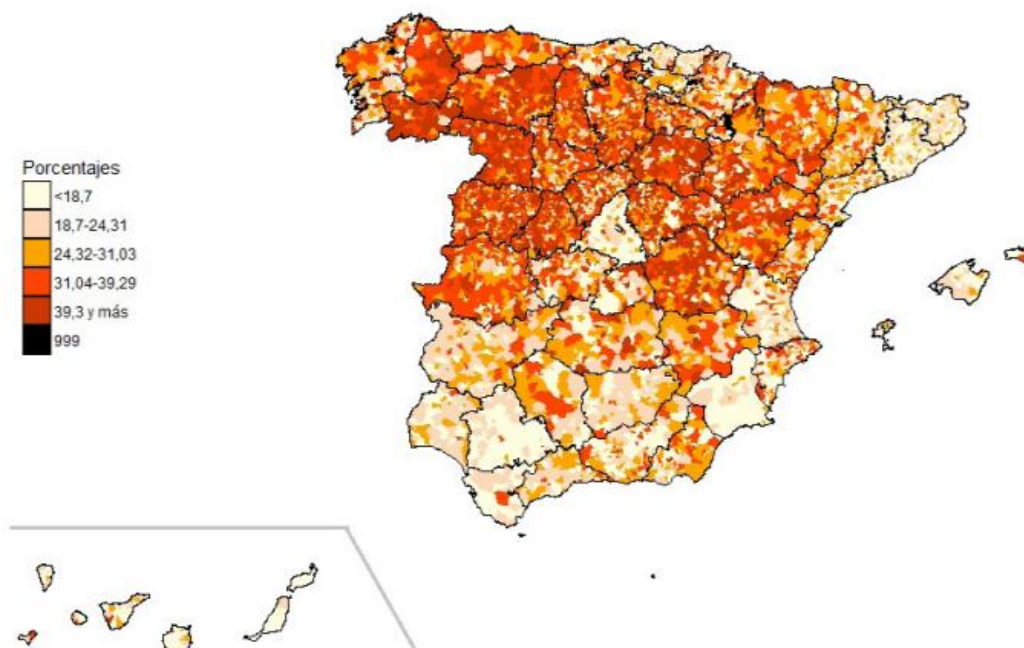
El total de defunciones alcanzó la cifra de 409.099 personas, un 3,2 % menos que la cifra de 2015.

En lo que respecta a la Comunidad Valenciana, la población residente varió durante el primer trimestre de 2017 tan solo un 0,05%, pasando de 4.932.347 a 4.934.993 de personas. El número de nacimientos durante 2016 experimentó una tasa de variación anual de -3,7%, nacieron 1.614 niños menos. La tasa de mortalidad también disminuyó con respecto al año 2015 en un 4,2% (1.841 defunciones menos).

Si se atiende a la situación de envejecimiento poblacional, de acuerdo con los datos del Padrón Continuo del INE, a 1 de enero de 2016, se puede afirmar que España sigue su proceso de envejecimiento. Aproximadamente un 18,4% de la población total se consideran personas mayores (65 y más años), la cifra total es de 8.657.705.

Por comunidad autónoma, en el siguiente mapa se puede observar como Asturias, Castilla y León, Galicia, País Vasco y Aragón son las comunidades autónomas más envejecidas, donde el porcentaje de personas mayores supera el 21%. En contraposición, con menos del 16% de la población de personas mayores, se encuentran Canarias, Murcia y Baleares.

Ilustración 7- Porcentaje de personas de 65 y más años por municipio, 2016



999 (color negro): Municipio del que no se dispone de datos

Fuente: Informes envejecimiento en-red, a partir de datos del INE: INEBASE. Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2016.

Es en los municipios urbanos donde se concentra el mayor número de personas de edad. Así, en Madrid y Barcelona residen casi un millón de personas mayores, aproximadamente unas 995.589. Sin embargo, la proporción de personas mayores respecto del total (envejecimiento), se observa en mayor medida en el mundo rural.

De acuerdo con las proyecciones del INE, en el año 2066, más de 14 millones de personas serán personas de 65 años y más. Suponiendo casi un 35% de la población total. Así mismo, para ese año se espera que la población total se reduzca en 5,5 millones de personas.

Tal y como se indicó al inicio de este análisis PEST, los factores están relacionados entre sí. Esto es lo que ocurre con los factores sociológicos y los factores económicos, cuya relación es muy directa. Las altas tasas de paro en el país, obligan a muchos habitantes a trasladarse en busca de un empleo estable

y de calidad. Los principales países receptores fueron Reino Unido, Francia y Alemania.

Del mismo modo ocurre con la situación de la natalidad, la bajada en los ingresos de las familias ha ocasionado importantes descensos en el número de nacimientos, debido a la imposibilidad de hacer frente al mantenimiento de los hijos o, también, al cambio en la forma de vida. Una situación preocupante en el medio-largo plazo, con el añadido de contar con una población envejecida, con tendencia a seguir la misma trayectoria.

Identificado el público objetivo del sector analizado como las empresas que forman parte del tejido empresarial, parece interesante atender a la evolución que ha experimentado la población de empresas. Ya se desarrolló en el apartado 3.3. Posicionamiento competitivo en la Comunidad Valenciana, la evolución positiva de las empresas activas. Análogamente, a nivel nacional, durante 2016, el número de empresas aumentó un 1,4%, llegando a una cifra total de 3.282.346.

Así como los gustos o preferencias de las personas son cambiantes y evolucionan a lo largo de los años, las necesidades de las organizaciones también están en continuo cambio. Para definirlo en el contexto de la consultoría, se va a atender a una entrevista ofrecida por los cuatro presidentes de las “Big Four” al diario Expansión con motivo de su 30 aniversario. De las declaraciones de Fernando Ruiz, presidente de Deloitte en España, Gonzalo Sánchez, presidente de PwC en España, Jose Luis Perelli, presidente de EY en España y, por último, Hilario Albarracín, presidente de KPMG en España, se extraen las ideas expuestas a continuación.

El sector de la consultoría ha cambiado de igual forma que lo ha hecho el país y el tejido empresarial español, contando con empresas más maduras y con grandes conocimientos.

Los clientes solicitaban a las empresas consultoras conocimiento, lo que se denominaba “arbitraje de talento”. Sin embargo, actualmente los clientes se vuelen mucho más exigentes y ya no demandan ese conocimiento que no está

a su alcance, sino recursos muy especializados que les puedan ayudar a afrontar retos relevantes sin desatender la gestión de su negocio.

Por tanto, las empresas requieren que los consultores apliquen enfoques multidisciplinares que aúnen distintas capacidades especializadas, de forma que sean eficaces en la resolución de los retos a los que se enfrenta el cliente. En este sentido, se trata de no ser un generalista, ni especialista, sino combinar las capacidades para poder diferenciarse.

Factores Tecnológicos

Como ya se explicó en capítulos anteriores, en un mundo basado en la información y el conocimiento, es fundamental destacar el impacto de las tecnologías en el contexto empresarial, independientemente del sector que se analice.

La adaptación de las organizaciones al desarrollo tecnológico puede suponer una potente herramienta de competitividad. En los últimos años se han ido incorporando nuevas tecnologías y se ha producido un gran avance dentro de la propia tecnología, por lo que las empresas que invierten en ello se encuentran en avance continuo.

Es cierto que no todas las empresas disponen de capacidad económica para avanzar al ritmo que lo hacen las tecnologías. Esto puede suponer un problema, al igual que la dependencia total en la tecnología que tienen algunas ellas, de forma que cualquier fallo en herramientas informáticas, Internet o cualquier otra tecnología, la empresa se podría situar en un punto de estancamiento hasta que se pueda solventar el problema.

El uso de las TIC ha provocado un cambio social, el cual tiene un impacto directo en cómo se organizan las empresas y en cómo estas se relacionan con sus clientes. La inmersión en la era digital, ha provocado que algunas empresas presten sus servicios únicamente a través de Internet, mediante la creación de una página web o plataformas como Facebook, Instagram, Twitter, etc., las

cuales les ofrecen una ventaja de consolidación en el mercado y un mayor alcance.

De acuerdo con la entrevista que se ha mencionado anteriormente, también el sector de la consultoría ha experimentado una gran transformación debido al desarrollo tecnológico y digitalización de los negocios.

Tal y como describe el presidente en España de EY: “En el año 2000 la consultoría experimenta la eclosión de las tecnologías y es en este momento cuando ya no sólo existen grandes empresas de consultoría, sino muchas otras que son el embrión de la transformación digital. La evolución de la tecnología permite a las consultoras alcanzar un ámbito de especialización muy significativo y potenciar la ayuda que ofrecen a los clientes en la transformación de los negocios. Actualmente, nos encontramos en la tercera revolución de la transformación digital, que hace crecer más en especialización a las grandes consultoras”

Tal y como se indicó en el capítulo 2, el incremento de los ingresos en la línea de negocio de servicios de consultoría se incrementó fundamentalmente debido al aumento en la demanda de proyectos destinados a esta transformación digital de las organizaciones.

4.2. MATRIZ MEFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta que permite determinar la influencia que tienen los factores externos en una empresa o sector.

Una vez analizados dichos factores, se ha recurrido a la Matriz MEFE para determinar también el posicionamiento estratégico de futuras nuevas organizaciones en el entorno.

Se indican a continuación los pasos desarrollados para la elaboración de la matriz:

1. Realizar la lista de oportunidades y amenazas detectadas.

2. Asignar una ponderación para cada factor (valores entre 0 y 1). El peso asignado a cada factor expresa la importancia de cada uno de ellos. Un valor de 0 expresa poca importancia, mientras que un valor de 1 expresa que el factor es muy importante. La suma de las ponderaciones debe ser 1.

3. Hacer una clasificación de 1 a 4 indicando si la variable representa una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4).

4. Multiplicar el peso de cada factor por la clasificación otorgada. De esta manera se determina una calificación ponderada de cada factor.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el resultado total ponderado para la futura organización.

Una vez realizados estos pasos, si se obtiene una puntuación superior a 2,5 significa que la empresa se encuentra en una buena situación con respecto al entorno. Por el contrario, si el resultado obtenido es inferior a 2,5 indica que la situación de la empresa con respecto al entorno no es favorable, existen más amenazas que oportunidades.

La máxima puntuación que se puede obtener es 4, esto quiere decir que todos los factores detectados son oportunidades.

A continuación, se presenta la matriz MEFE obteniendo el resultado de calificar y ponderar cada una de las oportunidades y amenazas detectadas.

Tabla 13-Matriz MEFE

	FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES	Crecimiento sector consultoría	0,15	4	0,6
	Importancia capital humano	0,09	3	0,27
	Signos de mejora en la economía española y Comunidad Valenciana	0,1	4	0,4
	Uso de las TIC	0,1	4	0,4
	Crecimiento tejido empresarial	0,09	3	0,27
AMENAZAS	Rivalidad competitiva con experiencia	0,15	1	0,15
	Escasas barreras de entrada	0,1	1	0,1
	Poder de negociación de los clientes	0,08	1	0,08
	Inestabilidad política	0,06	2	0,12
	Cambio en las necesidades empresariales	0,08	2	0,16
TOTAL		1		2,55

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido, aunque muy ajustado al valor medio indicado, significaría que en el sector se están aprovechando las oportunidades y respondiendo de forma efectiva a las amenazas.

CAPÍTULO 5: DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

5. DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

El análisis del microentorno y macroentorno ayuda a detectar las oportunidades y amenazas estratégicas para futuras organizaciones que deseen implantarse en el sector analizado.

Para responder de manera estratégica al entorno, el objetivo principal es reducir las amenazas identificadas y obtener ventaja de las mejores oportunidades.

Se trasladan en este capítulo el listado de amenazas y oportunidades incluidos en la matriz MEFE y un breve resumen de cada una de ellas, pues todas han sido tratadas en capítulos anteriores.

Oportunidades

- *Crecimiento del sector de la consultoría:* etapa de crecimiento estable, con niveles de facturación incluso superiores a los registrados en la economía española en su conjunto. Previsiones de futuro optimistas, se espera que la senda de crecimiento continúe en la misma línea.
- *Importancia del capital humano:* se trata de un sector generador de empleo, siendo éste un empleo de calidad. Además, las empresas consultoras ponen el foco en contar con los mejores profesionales, pues supone una clara ventaja competitiva.
- *Signos de mejora en la economía española y en la Comunidad Valenciana:* tanto a nivel nacional como a nivel autonómico, se empiezan a observar claros signos de avance, siendo el factor más preocupante la elevada tasa de paro. A pesar de la creación de empleo, el nivel de paro continúa siendo desorbitado en relación al resto de países de la UE. El principal reto es mantener esa senda de reducción del desempleo y lograr que el trabajo creado sea de mayor calidad.

- *Crecimiento del tejido empresarial:* tanto a nivel español como autonómico, la evolución del número de empresas activas ha sido positiva. Si aumenta el tejido empresarial, cabe pensar que aumentará el público objetivo de las empresas consultoras.
- *Uso de las TIC:* las empresas consultoras se ven favorecidas por la importante evolución de la tecnología. Les permite obtener una gran especialización y aportar un gran valor a las empresas clientes en la transformación de los negocios.

Amenazas

- *Rivalidad competitiva con experiencia:* sector muy competitivo dado el elevado número de empresas que ofrecen servicios muy similares. Organizaciones que cuentan con una amplia trayectoria profesional, factor que les provee de una importante ventaja en el mercado. La experiencia adquirida les permite conocer el comportamiento de los clientes potenciales y les dota de un importante valor de marca y diferenciación.
Cualquier nueva empresa que se implante en el sector debe intentar superar este obstáculo a través de estrategias que le permitan competir en el mercado.
- *Escasas barreras de entrada:* la casi inexistencia de barreras de entrada implica la facilidad de acceso a nuevos competidores en el sector, actores con los que se deberá convivir. Sin embargo, este aspecto se podría ver también desde una vertiente positiva, ya que una nueva empresa no tendrá que enfrentarse a fuertes barreras para poder desempeñar su actividad en el sector.
- *Poder de negociación de los clientes:* como consecuencia del elevado número de empresas en el mercado, los costes de cambio

son bajos. De esta forma los clientes tienen una posición negociadora fuerte al poder cambiar fácilmente de proveedor de servicios.

- *Inestabilidad política:* la época de inestabilidad política que viene atravesando España durante varios años, lleva a los potenciales emprendedores a una posición de incertidumbre ante los posibles cambios gubernamentales o reformas que puedan afectar a aspectos relacionados con el sector.
- *Cambio en las necesidades empresariales:* en un entorno en constante cambio, los requerimientos de las empresas son cambiantes, mucho más exigentes. Demandan equipos más especializados y preparados, y piden más por cada euro invertido en consultoría, lo que implica la necesidad de inversión en innovación, talento, nuevas tecnologías, etc.

En este punto, se vuelve a hacer mención a la entrevista ofrecida por los presidentes de las “Big Four”, con el objetivo de resaltar sus respuestas a cuestiones como, ¿Cuáles son los principales retos para el sector en el corto plazo?, ¿Qué nuevas áreas de negocio van a impulsar de manera prioritaria? y, ¿Qué cambios y transformaciones deberán acometer las firmas para alcanzarlos?

Puede resultar de gran ayuda conocer estos retos de cara a la toma de decisiones estratégicas.

Todos ellos coinciden en que los retos principales a más corto plazo, residen en, por un lado, seguir aportando valor a los clientes integrándose en la cadena de valor como un “socio” y no como un “proveedor”. Por otro lado, en la evolución del modelo de gestión del talento, invirtiendo en especialización y creando equipos multidisciplinares.

Destacan la importancia de atraer y retener el talento, con el que diferenciarse en el mercado, ofrecer un asesoramiento integral (diseño,

desarrollo y ejecución de estrategia) y resultados reales, así como grandes ventajas competitivas a las empresas.

Además, el sector tiene que transformar sus propios modelos de consultoría, evolucionando hacia la digitalización, la robotización de tareas o la incorporación de nuevas herramientas que aumenten la productividad.

Las firmas tendrán que acometer un modelo de consultoría colaborativo con empresas más pequeñas o start ups y con compañías especializadas en la transformación digital, una nueva metodología mucho más ágil con proyectos cortos y orientados más a resultados y un aumento de la inversión en I+D para poder ofrecer soluciones pre-desarrolladas que se adapten a los conceptos anteriores.

Con respecto a las áreas que más se están impulsando son: la estrategia, la innovación, aquellas relacionadas con la transformación digital, análisis de datos y ciberseguridad, servicios de Analytics y Big Data.

CAPÍTULO 6: ESTRATEGIAS A SEGUIR EN LA IMPLANTACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS

6. ESTRATEGIAS A SEGUIR EN LA IMPLANTACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS

Para abordar este último capítulo, es necesario hacer especial hincapié en que este análisis, como se ha visto a lo largo de todo el documento, no ha sido redactado con el fin de elaborar un plan estratégico o un plan de marketing, para una empresa concreta.

En este sentido, lo que se pretende en este punto es, definir de forma genérica aquellas políticas o estrategias principales que, en primera instancia, debería establecer una nueva organización dedicada a los servicios de consultoría.

Es cierto que resulta complicado concretar estrategias en un marco en el que no se toma como punto de partida una empresa, bien sea de nueva creación o ya asentada en el mercado. En estos casos, la definición de una misión, visión y valores claros, así como, unos objetivos corporativos o metas que la organización espera alcanzar, y también la definición de un segmento objetivo al que dirigirse, sirven de base para poder identificar aquellas decisiones estratégicas a través de las cuales la empresa espera conseguir los objetivos marcados.

En este caso, el análisis realizado en los capítulos precedentes, va a servir de base para concluir definiendo las posibles estrategias de implantación, así como determinar la segmentación y público objetivo en el entorno de la Comunidad Valenciana. Dichas estrategias podrían servir a las nuevas empresas como guía, y conducirles a alcanzar ventajas competitivas en el mercado.

Las estrategias que se definirán a partir de las oportunidades y amenazas detectadas, deben orientar hacia la toma de las mejores decisiones aprovechando estas oportunidades y evitando los peligros del entorno. Todo ello, con el fin de llevar a la empresa al éxito, basado en la realidad del entorno en el que opera.

6.1. POSIBLES ESTRATEGIAS A SEGUIR

Existen numerosas definiciones del término estrategia. Según los autores Johnson, Scholes y Whittington, en su publicación “Fundamentos de Estrategia”, la estrategia *constituye la orientación y alcance de una organización a largo plazo, que consigue alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias, con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés o stakeholders.*

En una organización, existen estrategias a distintos niveles. En este apartado se van a enumerar diferentes decisiones estrategias a seguir en la implantación de una nueva organización de acuerdo con tres niveles.

El primer nivel es el correspondiente a las estrategias corporativas, en el cual se definen los parámetros fundamentales relacionados con el alcance global de una organización y la forma de añadir valor a sus unidades de negocio. Tales parámetros serían, entre otros, la misión, visión y objetivos empresariales, la cultura y valores. Una vez definidos claramente estos aspectos, se define la estrategia corporativa.

El segundo nivel es referente a las estrategias de negocio. Estas estrategias definirán la forma de competir en el mercado y, a diferencia de lo que ocurre con la estrategia corporativa, en este nivel las estrategias se basan en cómo funcionan los competidores. Las decisiones se relacionan con unidades estratégicas de negocio (UEN). Una UEN es una parte de una organización para la que existe un mercado externo de bienes o servicios que es diferente de otras UEN. Este nivel, a veces, también es denominado como estrategia competitiva.

Por último, el tercer nivel es el que se encuentra en el nivel operativo de una organización. Se denominan estrategias operativas o funcionales. Tras definir los parámetros de la estrategia corporativa y competitiva, aquí se englobarían aspectos importantes como canales de distribución, estrategias de comunicación, uso de las nuevas tecnologías, etc.

A partir de aquí, se estructurarán las decisiones estratégicas en los niveles mencionados.

Estrategias corporativas

Las estrategias corporativas se establecen definiendo aspectos como son la misión, visión, valores, objetivos de una organización, cobertura geográfica, etc.

Como ya se indicó, en este caso no se está analizando una empresa identificada, no obstante, tras la investigación realizada del entorno y una aproximación al conocimiento de cómo operan las empresas asentadas en el sector, se pretende ofrecer a continuación una definición de algunos de estos factores, aplicándolo al sector analizado.

En primer lugar, el concepto de Misión se define como el propósito general de una empresa, la razón de ser. Lo óptimo es que se encuentre en consonancia con los valores o expectativas de los grupos de interés.

Por ejemplo, una consultora podría definir su misión como la provisión de servicios de consultoría de calidad desde una perspectiva de mejora continua, calidad en la gestión e innovación, todo ello con el objetivo de satisfacer a las empresas clientes.

Con respecto a la Visión, o también denominado propósito estratégico de una organización, define el estado futuro deseado, la aspiración de la misma.

Por tanto, la visión de una empresa consultora podría definirse como: ser referente en el mercado geográfico en el que opere.

Otro de los aspectos fundamentales serían los Valores. Se trata de los principios subyacentes que guían la estrategia de una organización y los cuáles le deberían conducir al éxito y que responderían a la pregunta ¿qué valores o principios quiere respetar una empresa?

Algunos de los valores básicos que debería seguir una empresa de consultorías son:

Análisis del sector de la consultoría. Base para definir la posible estrategia de implantación de nuevas empresas en el entorno de la Comunidad Valenciana

- Calidad
- Cooperación
- Compromiso con el cliente
- Mejora continua
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Capacidad de innovación
- Orientación a resultados

Estrategias de negocio o competitivas

Política de personal

Una de las principales amenazas detectadas del análisis, es la alta rivalidad competitiva del sector, un mercado que cuenta con un elevado número de empresas maduras con un recorrido profesional de décadas.

Una de las oportunidades existentes a la hora de afrontar y superar este obstáculo, sería la integración de los mejores equipos profesionales. Contar con equipos con talento es el factor clave del éxito y, por ende, lo que puede suponer una importante ventaja competitiva.

La percepción que el cliente pueda tener de la empresa, producto o servicio que presta, está ligada directamente con el personal que trabaja en ella.

Las empresas de consultoría, cuya cultura principal se podría definir como orientada al cliente, tienen que enfocarse en buscar el máximo rendimiento de su personal, son empresas que aportan valor tanto hacia los clientes como “hacia adentro”, a sus empleados.

De acuerdo a lo anterior, la política de personal deberá atender a aspectos como:

- Reclutar al personal adecuado.

- Proporcionarles la formación que les permita acceder a los conocimientos necesarios. Muy importante que, ante los cambios, sea una formación continua.
- Capacitarlos para resolver las necesidades y los problemas de las empresas cliente.
- Apoyares para mejorar el desarrollo de su actividad.
- Motivarles en el desarrollo de su actividad
- Hacerles partícipes de la filosofía, estrategia y objetivos perseguidos por la empresa.

Política de innovación/diferenciación

Las empresas necesitan transformarse para afrontar los nuevos retos que surgen al operar en un entorno en constante cambio. Los mercados evolucionan a una velocidad vertiginosa y las empresas deben responder de forma reactiva.

Muchos profesionales coinciden en que actualmente una estrategia de diferenciación se traduce en la llamada innovación empresarial, mediante la que desarrollar posibles ventajas competitivas. A partir de esta estrategia o política de innovación, las empresas podrían hacer frente a amenazas como el cambio en las necesidades o requerimientos empresariales y al elevado poder negociador que tienen los clientes en el sector de la consultoría.

Para expertos como Wouter Koetzier (Accenture) y Schorling Christopher (Bain & Company), una buena estrategia de innovación se compone de los siguientes cinco puntos:

- Una estrategia de innovación debe ser verdaderamente inspiradora y describir un estado futuro deseable para la empresa, donde las oportunidades y posibilidades formuladas en una estrategia de innovación, deberían servir para la definición de la estrategia global de la empresa.

- La estrategia de innovación debe ser ambiciosa. Los expertos proponen desarrollar ventajas competitivas sostenibles que permitan el crecimiento por encima del mercado global y superar a la competencia.

- El proceso de elaboración de la estrategia tiene que ser abierto. La apertura no solo es cuestión de mentalidad, las nuevas tecnologías tienen un papel crítico en contribuir a que esa apertura sea viable. Resulta muy complicado para muchas empresas abrirse y evitar la conformidad.
En este sentido, Philip Kotler afirmó “quien tiene una buena reputación sigue haciendo más de lo mismo, por inercia. Al final solo una crisis o una pérdida de cuota le hace examinar qué ocurre de verdad”

- La estrategia de innovación debe ser adecuada para el tiempo en que se desarrolla, pues se basará en la realidad del entorno que rodea la empresa. Será importante describir específicamente qué iniciativas de innovación se han de perseguir, dónde invertir y competir. Así como, evaluar el riesgo relacionado con la ejecución de la estrategia en el contexto general de la empresa.

- Una estrategia de innovación debe ser adaptable y capaz de evolucionar con el tiempo y adaptarse a nuevas ideas. Esto significa, según los expertos, que debe incorporar el aprendizaje y permitir ajustes en el rumbo trazado

Para ello, como ya se ha citado anteriormente es imprescindible contar con un buen equipo profesional con habilidades como capacidad de aprendizaje, ser flexible o ser creativo.

Política de fijación de precios

El precio es la cantidad de dinero que un consumidor ha de desembolsar para disfrutar de un bien o servicio que le proporcione una utilidad.

Algunas de las variables esenciales que han de considerarse para analizar las decisiones sobre la fijación de precios serían:

- Los costes en los que una empresa incurre al ofrecer el servicio.
- El valor que el cliente otorgue a ese servicio.
- Los precios que haya fijado la competencia.
- Restricciones legales en cuanto a la libertad de fijación de precios.
- Los objetivos que haya establecido la empresa.

Como puede observarse, puede resultar una tarea compleja establecer una política de precios en cualquier nueva empresa, de la naturaleza que sea. Establecer precios altos puede suponer el riesgo de perder clientes potenciales y, si la decisión es establecer precios bajos, podría afectar a la rentabilidad de un negocio.

Generalmente cuando se habla de precio en la prestación de servicios de consultoría, se hace referencia a los honorarios de los consultores, que son la retribución a los servicios prestados.

Estos honorarios o tarifas pueden variar en función de factores como:

- Precios fijados por la competencia: en un entorno competitivo, una nueva empresa que quiera asentarse en el mercado de la consultoría, es probable que fije una política de precios en función de los precios establecidos por la competencia.
Si bien, es obvio que las firmas con más prestigio no tienen precios bajos, así como a menor nivel, las empresas ya asentadas en el mercado han podido fijar precios en función del ciclo de vida de su empresa.
- Situación económica: es importante considerar el estado de la economía actual en el ámbito geográfico donde se preste el servicio

y establecer una política de precios acorde. Además de tener constancia de cómo puede afectar los cambios en la economía en el poder de decisión de los clientes.

- Alcance del proyecto: El proceso de la consultoría lo podríamos dividir en fases como son: Diagnóstico del problema, estudios especiales, elaboración de soluciones, ayudar en la aplicación de soluciones y control.

Es el cliente el que decide los servicios contratados, es decir un cliente puede contratar a una consultora solamente para la fase de diagnóstico del problema. En este sentido, dependiendo del volumen de trabajo requerido y las capacidades que el equipo deberá emplear para desarrollar un buen trabajo, el precio sería variable.

- Rentabilidad o beneficio: Proporcionar un extra o beneficio, que permita reinvertir en el negocio y recompensar el riesgo que corre el inversor por invertir su capital en el negocio. Como orientación, se podría estimar entre un 20-25% sobre los costes totales.

Estrategias operativas o funcionales

Política de distribución

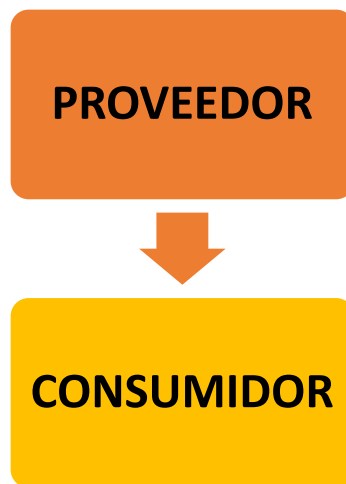
La distribución se entiende como el proceso de trasladar un producto desde el origen de su puesta a punto, lugar de producción, hasta el consumidor final. En el caso de las empresas de servicios, como lo son las empresas de consultoría, la distribución es diferente.

Dado que los servicios son productos intangibles, la distribución no va a centrarse en la entrega de un producto, sino en la prestación del servicio por parte del equipo de profesionales que formen la organización.

Los canales de distribución pueden resumirse básicamente en dos, canal directo y canal indirecto. En ocasiones, en función de las etapas, también se denominan canal corto y canal largo.

A través del canal directo, el servicio es prestado directamente por la empresa proveedora al cliente final. En caso que el servicio sea prestado a través de intermediarios, el canal sería indirecto. De forma esquemática se presenta en la siguiente ilustración, donde el proveedor sería la empresa consultora y el consumidor las empresas clientes.

Ilustración 8- Canal de distribución directo



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 9- Canal de distribución indirecto



Fuente: Elaboración propia

Para el caso de los proveedores de consultoría es esencial el contacto directo con el cliente. En un negocio en el que, como se ha explicado, no existen prácticamente barreras de entrada formales, pero no deja de ser complicada la entrada de nuevas empresas, generar confianza es un factor clave que ofrece ventajas y oportunidades para ser seleccionado, sobre todo si se trata de una empresa desconocida, donde, además, cobra especial importancia la política o estrategias de comunicación, las cuales se desarrollan más adelante.

En el canal directo, pueden darse varias formas en las que la empresa cliente y la empresa proveedora se relacionen. Es probable que el servicio se ofrezca existiendo un contacto físico, donde podría ser el cliente el que se dirija a la empresa consultora o, al contrario, la empresa consultora sea la que, mediante captación de clientes, se dirija a ellos.

También se da la opción de que no se establezca un contacto físico, lo que es muy probable en la era digital actual. Hoy en día, casi todas las empresas proveedoras de servicios disponen de páginas web, que sirven como plataforma para promocionar y prestar el servicio que se ofrece, sin la necesidad de desplazamiento de ambas partes.

Política de comunicación

El objetivo de la comunicación empresarial es transmitir mensajes desde la empresa al público objetivo. La finalidad de estos mensajes puede ser muy diversa.

En los casos en los que el producto o servicio no es conocido por el mercado, el objetivo será darlo a conocer. Otra finalidad puede ser persuadir al mercado, este sería el caso de la promoción, donde las empresas tratan de exponer razones por las que los clientes deberían seleccionar su producto o servicio frente a los de los competidores.

Las empresas pueden utilizar varios canales, como pueden ser la comunicación personal, incluyendo, si existiese, al equipo de ventas; o la comunicación impersonal, donde se englobaría la publicidad o relaciones públicas.

Independientemente del sector, el objetivo principal que debe perseguir la estrategia de comunicación en una empresa de nueva creación, es darse a conocer, teniendo en cuenta la tipología de bien (sea producto o servicio) que se ofrece, así como el volumen de recursos económicos que se dispone. Es obvio que, en los primeros años de vida de la empresa, el presupuesto destinado a promoción será mucho mayor, por lo que es esencial saber seleccionar a través de que herramientas o vías se va a dar a conocer el producto o servicio.

Contextualizando lo descrito para el caso de una nueva empresa en el mercado de la consultoría, haciendo referencia al mensaje que se desea transmitir, es necesario poner el foco en que, al estar ofreciendo un servicio intangible, la calidad del mismo no se observa a partir de características físicas o tangibles como en el caso de los productos.

Al tratarse de una nueva empresa, el mensaje debe ser informativo con la finalidad de atraer a los clientes. De esta forma, el mensaje deberá centrarse en transmitir aspectos como, la experiencia profesional de equipos multidisciplinares, eficiencia en el trabajo, compañía resolutive, aportación de valor o compañía innovadora. Es importante que los clientes reciban, a través del mensaje, todo lo que la compañía consultora puede hacer por su empresa.

A continuación, se enumeran algunas de las formas o medios de comunicación que pueden servir para obtener la mayor ventaja competitiva:

- Diseño de un logo que permita atraer visualmente la atención del público y que cree imagen de marca. En este sentido, una marca debe sugerir algo sobre los beneficios o cualidades que aporta el servicio, ser fácil de pronunciar y recordar, ser distintiva, ser fácil de traducir a otros idiomas y, evidentemente, poder registrarse y protegerse legalmente.
- Diseño de una página web, como medio de comunicación masivo. A través de la misma, se pretende dar a conocer la historia de la empresa, equipo profesional, servicios que ofrece, noticias relacionadas con el sector y con la empresa, etc.

A medida que la empresa vaya creciendo, sería interesante informar también a través de la web de los proyectos y casos de éxito, como forma de aproximarse al cliente y generar confianza.

Es importante también que, en un mundo globalizado, la página web se presente en otros idiomas, sobre todo en inglés, con la finalidad de poder llegar a más público.

- Posicionamiento SEO (Search Engine Optimization), hace referencia a un conjunto de medidas para mejorar el posicionamiento de una página Web, con el objetivo de situarse por encima de los competidores al realizar una determinada consulta. Es cierto que es una herramienta que puede tardar demasiado tiempo en ofrecer resultados óptimos, pero se trata de una buena forma de utilizar medios digitales como son los motores de búsqueda, por ejemplo, Google, para promocionar la empresa.
- Crear perfil en Redes Sociales, algunas de ellas son: Twitter, Facebook o Instagram.

También se puede mencionar la red social profesional LinkedIn, a través de la cual se pueden crear relaciones profesionales con otras empresas o profesionales del sector.

- Marketing directo, se realiza a través de promoción directa, no tiene carácter público, mediante una comunicación más personalizada. Es muy adecuado cuando se pretenden construir relaciones individuales.

- Participación en eventos, ferias y congresos relacionados con el sector, donde poder acceder y relacionarse con clientes.

6.2. POSICIONAMIENTO

El término posicionamiento hace referencia a la forma en que un producto es percibido por el consumidor, dicho de otro modo, es el lugar que ocupa un producto en la mente de un consumidor.

Tras la exposición de las políticas de actuación o estrategias más adecuadas, este último punto se ha enfocado con el objetivo de determinar, en el entorno de la Comunidad Valenciana, la segmentación de mercado y público objetivo al que una nueva empresa podría dirigirse, con el fin de que resulte una implantación exitosa para lograr un buen posicionamiento obteniendo una ventaja competitiva sostenible.

Para ello, como se ha hecho hasta ahora, es imprescindible atender al análisis del sector realizado en sus distintos niveles.

No siendo la situación económica más deseada, de acuerdo a lo estudiado, se puede afirmar que en la Comunidad Valenciana comienzan visualizarse signos de recuperación económica, donde cobran especial importancia las actividades del sector servicios. Además, la buena situación que atraviesa el sector de la consultoría y las perspectivas de futuro alentadoras, parecen argumentos suficientes para pensar que la implantación de una consultora en el entorno de esta comunidad sería viable.

A la hora de definir los segmentos de mercado y público objetivo en los que debería centrarse una nueva empresa, es necesario clarificar qué servicios prestaría la misma.

Teniendo en cuenta lo expuesto al inicio de este capítulo, aunque no de forma específica, se podría decir que aquellas organizaciones que deseen establecerse en el mercado de la consultoría, deben prestar atención

principalmente a aquellas áreas que se están impulsando en mayor medida, como son la tecnología, la innovación, estrategia, o todas aquellas que están relacionada con la transformación digital.

No obstante, es evidente que lo más importante es contar con personas con talento en las áreas que la organización decida prestar sus servicios, de forma que puedan satisfacer las necesidades de los clientes que operan en el mercado y éstos perciban la calidad del servicio ofrecido.

Por tanto, es fundamental atender a las características del mercado, donde los integrantes son cada vez más heterogéneos. Este aspecto puede ser crucial a la hora de obtener ventajas competitivas mediante la adopción de correctas estrategias en la empresa.

En este sentido, la segmentación consiste en descubrir grupos de consumidores donde sus componentes sean lo más homogéneos posibles entre sí, en cuanto a las percepciones de los productos, comportamiento y actitudes, para poder dirigir los recursos escasos al público objetivo. De esta forma, la segmentación permite ofrecer un producto adaptado a cada segmento, o también denominado producto diferenciado.

Para que una segmentación sea efectiva, debe de cumplir varias condiciones:

- Ser medible: características como el tamaño, poder adquisitivo y características del segmento deben poder medirse.
- Ser rentable: para que el segmento sea atendido debe ser lo suficientemente grande y rentable.
- Ser accesible: el segmento debe poder ser alcanzado y atendido con eficacia.
- Ser diferenciable: el segmento debe responder de forma distinta a diferentes combinaciones de elementos y programas de marketing.
- Ser accionable: debe ser posible atender y atraer al segmento.

De acuerdo a la conformación del tejido empresarial en la Comunidad Valenciana, los servicios irían dirigidos a Pymes principalmente y grandes empresas ubicadas en las tres provincias, Castellón, Valencia y Alicante.

Las Pymes, quizá por tamaño y recursos, no puedan asumir costes para incluir en sus organizaciones departamentos especializados en los posibles servicios que necesiten contratar a las consultoras. Así mismo ocurre con las grandes empresas, aunque puedan contar con mayores recursos, el constante cambio del entorno les obliga en muchas ocasiones a externalizar servicios para poder continuar con su gestión empresarial.

Se puede concluir definiendo como público objetivo a todas aquellas empresas que geográficamente se asienten en las tres provincias que forman la Comunidad Valenciana y, necesiten de los servicios de consultoría que ofrezcan las nuevas organizaciones que operen en el mercado. Sin olvidarse de atender a que el público objetivo no será estático, por lo que las organizaciones deberán atender al dinamismo del entorno y del sector en particular para poder ser competitivas.

Finalmente, para obtener un buen posicionamiento en el mercado, la empresa deberá centrarse en seguir una estrategia de posicionamiento diferenciada, ofreciendo un servicio adaptado a cada segmento. Los clientes deberán percibir la calidad y la profesionalidad de los equipos multidisciplinares que les ayuden a satisfacer sus necesidades.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

7. CONCLUSIONES

Como capítulo final, en este apartado se desarrolla en primer lugar un resumen de cada uno de los capítulos estudiados, con el fin de exponer finalmente las principales conclusiones obtenidas. Dichas conclusiones confirmarán la idoneidad de poner en marcha un negocio de consultoría en el entorno de la Comunidad Valenciana.

El sector de la consultoría en España se encuentra en una fase de crecimiento continuado desde que, en 2013, experimentara una ligera caída en su facturación. Se trata de una etapa de expansión caracterizada por unas tasas de crecimiento más moderadas, incremento en la facturación de la demanda interna y un ligero aumento de la productividad del sector.

Es un mercado que, pese a las repercusiones de la crisis, ha seguido creando empleo y ha contribuido a la economía española como fuente generadora de empleo cualificado y de calidad. Es destacable que las empresas consultoras invierten en la formación de sus empleados 3,4 veces más que el promedio de las empresas españolas.

Por línea de negocio, los servicios de Outsourcing son los principales generadores de ingresos, casi un 45% de la facturación total. También destaca el impulso de la línea de los servicios de consultoría durante el 2016.

Las principales demandantes por sector de actividad, son las empresas dedicadas a los servicios financieros.

Se espera que, en una etapa donde las expectativas de crecimiento de la economía española son optimistas, las previsiones de futuro para el sector también lo sean, continuando así con la senda de crecimiento actual y logrando superar los 12.000 millones de euros en facturación.

En cuanto al análisis de la competencia, tanto a nivel nacional como en la Comunidad Valenciana, existen numerosas empresas que ofrecen servicios similares. Si se analiza la evolución en la creación de empresas en el sector, según código CNAE 702. Actividades de Consultoría de Gestión Empresarial, se

observa una tendencia creciente. Lo que respalda la importancia del sector servicios como sector de mayor desarrollo a nivel de facturación y como generador de puestos de trabajo.

Además de las grandes firmas, donde destaca el papel fundamental de las “Big Four” como empresas de referencia en el sector, la gran mayoría de empresas que desarrollan la actividad consultora en la Comunidad Valenciana son Pymes, cuya presencia en el mercado se remonta a más de 10 años de antigüedad.

Con el objetivo de determinar las oportunidades y amenazas del sector, se han utilizado como herramientas de análisis el modelo de las cinco fuerzas competitivas de M.Porter, para atender al microentorno, y el modelo PEST, para atender al macroentorno.

Del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se extrae la fuerte rivalidad competitiva del sector, derivado de, entre otros factores, las escasas barreras de entrada que existen. No obstante, el principal obstáculo a superar por los nuevos actores del mercado son aspectos como la experiencia y diferenciación de las empresas asentadas, cuyo factor de éxito es el talento del capital humano y la experiencia adquirida.

Con respecto al análisis PEST, que evalúa los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en el entorno de las organizaciones, cabe destacar, en primer lugar, una época marcada por la incertidumbre política que afecta a la motivación emprendedora.

En lo referente a las macromagnitudes estudiadas, se puede afirmar que, tanto en España como en la Comunidad Valenciana, se registran valores positivos en los niveles de PIB y de empleo, aunque la variable que más preocupa es la elevada tasa de desempleo, la cual sigue manteniéndose en cifras insostenibles.

Si se atiende a los factores sociales, del mismo modo que evoluciona la demografía, los gustos y necesidades de las personas, también lo hacen las empresas y sus requerimientos. En el sector de la consultoría, los clientes son

mucho más exigentes y solicitan recursos muy especializados, concentrados en equipos multidisciplinares que combinen todas sus capacidades.

Por último, otro de los factores de gran relevancia, son los factores tecnológicos. Hoy en día, es crucial para las empresas adaptarse a las nuevas tecnologías, pues puede suponer una importante herramienta de competitividad.

La conclusión a estos dos análisis se expone elaborando la matriz MEFE, donde definiendo las oportunidades y amenazas más destacables del entorno, se afirma de forma cuantitativa que se están aprovechando las oportunidades y haciendo frente a las amenazas, resultando así un sector atractivo para competir.

Como oportunidades más importantes destacan la situación de crecimiento del sector y de la economía en su conjunto, así como la importancia de los equipos profesionales en las organizaciones, con los que hacer frente a la mayor amenaza del sector, que es la fuerte rivalidad competitiva.

En base a todo ello, se establecen una serie de políticas o estrategias que, de forma inicial, deberían seguir las nuevas empresas en la implantación de un nuevo negocio en el sector. Sirviendo éstas como guía a la consecución de la excelencia empresarial.

Las estrategias se han diferenciado dependiendo de los tres niveles que pueden existir en cualquier organización. De esta forma, atendiendo a las estrategias corporativas, es fundamental tener bien definidos aspectos como la misión, visión y valores de la organización. A partir de aquí, los otros dos niveles, estrategias competitivas y funcionales, deberán aglutinar decisiones estratégicas que apoyen el propósito general de la organización.

En este sentido, como estrategias competitivas, que como su propio nombre indica son las cuales van a permitir a la empresa poder obtener ventajas con respecto a los competidores, sería imprescindible formular una buena política de personal, para captar y retener talento, como factor clave de éxito en la organización. Así mismo, en un entorno tan cambiante es necesario proporcionarles una formación continua y motivarles en el desarrollo de su actividad.

Por otro lado, en cuanto a la política de precios, es complejo establecer precios en las empresas de servicios. En una empresa consultora, el precio se entiende como la contraprestación que reciben los profesionales en concepto de honorarios. Son muchos los factores que pueden influir a la hora de definirlos, como por ejemplo atender a los precios de la competencia, a la situación económica o al tipo de servicio prestado y alcance del proyecto.

Otra de las políticas a nivel competitivo, sería llevar a cabo una estrategia de diferenciación, lo que para muchos expertos hoy se traduce en la llamada innovación empresarial. En un mundo basado en el conocimiento y la información, en constante avance, a través de estas políticas se puede hacer frente a amenazas como el cambio en las necesidades o requerimientos empresariales y al elevado poder negociador que tienen los clientes en el sector de la consultoría.

El tercer nivel, es el que corresponde a las estrategias operativas o funcionales. Aquí destaca la política de distribución y comercialización del servicio.

El canal de distribución óptimo sería el canal directo, dada la importancia del contacto directo entre empresa proveedora y empresa cliente. La generación de confianza es un aspecto determinante a la hora de seleccionar a una empresa consultora, sobre todo si ésta es desconocida.

En cuanto a la forma de comunicar el servicio ofrecido, las empresas deben poner el foco en tratar de trasladar en su mensaje todo lo que la compañía consultora puede ofrecer a los clientes. Al tratarse de algo intangible, la calidad del mismo no puede apreciarse a través de características físicas como en el caso de los productos. Así, será necesario que el mensaje transmita aspectos como la calidad del servicio prestado por equipos multidisciplinares, la aportación de valor o ser una compañía innovadora y eficiente.

Las formas o medios existentes de comunicación son muy diversos. Entre otros, destacan la creación de un logo que represente a la empresa y sea capaz de aportar una imagen de marca diferenciadora, la creación de una página web que permita dar a conocer el servicio de forma masiva, creación de perfiles en

redes sociales o la participación en eventos, ferias o congresos donde poder relacionarse con potenciales clientes.

Por último, para definir el posicionamiento de una nueva organización en el entorno de la Comunidad Valenciana, se ha atendido a la segmentación y público objetivo al que una nueva organización debería dirigirse. Definiendo como público objetivo a las empresas, Pymes o grandes empresas, ubicadas en las tres provincias que conforman la comunidad y que sean demandantes de los servicios que pueda ofrecer la organización.

Para que la empresa logre un buen posicionamiento en el mercado, deberá conseguir ocupar un lugar en la mente del consumidor. Una estrategia de posicionamiento diferenciada, donde el servicio se adapte a cada segmento, puede hacer posible conseguir esa ventaja frente a la competencia.

Tras este resumen, se enumeran a continuación las conclusiones del estudio que permiten afirmar la idoneidad de implantar una empresa consultora en el entorno de la Comunidad Valenciana.

Conclusión 1: En un contexto empresarial cada vez más competitivo, es necesario realizar un completo análisis del sector en el que una empresa quiere lanzarse a competir, pues existen multitud de factores que influyen en el éxito de la misma y que no son directamente controlables por la organización.

Conclusión 2: La situación económica y política tanto a nivel nacional como en la Comunidad Valenciana no es la más deseada. No obstante, los indicadores macroeconómicos estudiados reflejan unas expectativas de crecimiento positivas. Si bien, la época de crisis ha puesto trabas de cara al emprendimiento, hoy se observa como el tejido empresarial presenta cifras de crecimiento.

Conclusión 3: El sector de la consultoría muestra una tendencia creciente en su volumen de facturación, así como en términos de creación de empleo de calidad. Esto último cobra especial importancia si se atiende a la elevada tasa de paro que registra España. Aspecto que, en los últimos años, está obligando a miles de personas a buscar trabajo fuera del país.

En definitiva, se trata de un sector referente en términos de calidad de empleo donde se invierte en la formación continua de los empleados, y cuyas previsiones de futuro son muy favorables.

Conclusión 4: A lo largo de todo el territorio español existen numerosas empresas que ofrecen servicios similares, lo que hace que el sector tenga una alta rivalidad competitiva. Los competidores en la Comunidad Valenciana se caracterizan por ser empresas de tamaño pequeño, PYMES, y por ser empresas maduras en su gran mayoría. Por ello, cuentan con una importante experiencia en el sector gracias a los conocimientos adquiridos de los equipos que desempeñan la actividad, lo que les proporciona una importante ventaja competitiva.

El alto grado de rivalidad y las escasas barreras de entrada en el sector, provocan que las nuevas empresas tengan que establecer políticas o estrategias de actuación con la finalidad de optimizar todos sus recursos para alcanzar en el corto medio-plazo ventajas competitivas y permanecer en el mercado de forma exitosa.

Conclusión 5: De acuerdo a las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis del sector, se han determinado las principales estrategias que una nueva empresa deberá llevar a cabo con el fin de captar al público objetivo. En este sentido, según la conformación del tejido empresarial valenciano, serán en mayor medida las PYMES ubicadas en las provincias de Valencia, Castellón y Alicante, las que demanden los servicios definidos. Se incide aquí en que, al no haberse estudiado un caso de empresa concreta, se propondría a una nueva organización que se especializara en aquellas áreas con importante impulso en el mercado. Por ejemplo: innovación, estrategia, o todas aquellas que están relacionada con la transformación digital.

Conclusión 6: Las principales estrategias recomendadas ayudarán a estas nuevas organizaciones a entrar a operar en un mercado muy competitivo y mantenerse en el mismo, así como dar a conocer el servicio ofrecido.

En cuanto a estrategias ligadas a la competitividad, es fundamental contar con equipos multidisciplinares con capacidades especializadas, que sean capaces

de ayudar a resolver los retos planteados por las empresas clientes. Será crucial la inversión en formación continua, para responder a las necesidades cambiantes del entorno y a los requerimientos de los clientes. En este sentido, las empresas deberán atender también al planteamiento de una buena estrategia en innovación, que les dote de la diferenciación necesaria para obtener ventajas competitivas frente a la competencia existente y a los potenciales entrantes.

Con respecto al precio, se recomienda que, al inicio de la actividad, la política no sea demasiado agresiva, pues con precios muy altos lo más probable es que se pierdan clientes potenciales. Se ha de ofrecer un servicio que genere un valor añadido percibido por los clientes, con un precio competitivo.

En sinergia con estas estrategias enfocadas a hacer frente a la competencia, para poder llegar al mercado objetivo, es imprescindible disponer de canales de comunicación y distribución óptimos para dar a conocer el servicio y captar clientes. Para ello, resulta esencial la adaptación a las nuevas tecnologías.

Entre la multitud de canales de comunicación que existen hoy en día, se recomienda crear una buena imagen de marca que transmita un mensaje claro, a través del cual el cliente perciba la calidad del servicio ofrecido. Todo ello puede trasladarse a través de la creación de una página web, a través de perfiles en redes sociales o, muy importante al inicio de la actividad, a través del marketing directo. La generación de confianza es esencial a la hora de seleccionar una empresa consultora, sobre todo si es desconocida, por lo que el canal de distribución directo, en el que intervienen empresa consultora y empresa cliente sería el ideal para ello.

Conclusión 7: Con la aplicación de estas estrategias y enfocándose a una estrategia de posicionamiento diferenciado, enfocado a ofrecer un servicio adaptado a cada segmento, se puede esperar que, aún con la incertidumbre de cara al futuro de cualquier empresa que comience su actividad en un sector tan competitivo, la organización logre alcanzar ventajas competitivas en el medio plazo e ir ampliando horizontes a más largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

SOPORTE IMPRESO

Dalmau Porta, J.I. (2003): *Estrategia y política de empresa*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard. (2010) *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Editorial Person.

Lambert, T.: *Manual de Consultoría: Cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría*. Barcelona: Editorial Gestión 2000,2001,2008

Miquel, S.; Mollá, A.; Bigné, J.E. (2002): *Introducción al Marketing*. Editorial McGraw-Hill.

Rivera, L.M. (2010): *Decisiones en Marketing. Cliente y empresa*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

CONSULTAS WEB

ABC. Noticia “Las mejores consultoras de España” [en línea] <http://www.abc.es/economia/abci-mejores-consultoras-espana-201605122140_noticia.html> Consultado 7 de agosto de 2017

Asociación Española de Consultoría. Publicación “Whitepaper: La profesión de la consultoría en el S.XXI” [en línea] <<http://www.consultoras.org/documentos-e-informes-aec/whitepaper-profesion-consultoria-sxxi>> Consultado el 1 de agosto de 2017

Asociación Española de Consultoría: Informe Anual “La consultoría española. El sector en cifras 2016” [en línea] <<http://www.consultoras.org/informe-anual-del-sector-aec/informe-anual-sector-consultoria-2016-negocio-consultoria-crece>> Consultado el 26 de julio de 2017

Banco de España. Informe anual 2016 [en línea] <<https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/16/Fich/inf2016.pdf>> Consultado el 2 de agosto de 2017

Banco de España. Publicación “La evolución del empleo y del paro en el segundo trimestre de 2017, según la encuesta de Población Activa” [en línea] <<https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/NotasEconomicas/T3/fich/bene1703-nec8.pdf>> Consultado el 2 de agosto de 2017

Blog Envejecimiento en-red. El estado de la población mayor en España, 2017 [en línea] <<http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enred-indicadoresbasicos17.pdf>> Consultado 11 de agosto de 2017

CincoDías Blogs: Artículo “Breve historia de la consultoría” [en línea] <<http://blogs.cincodias.com/de-talentos-y-talantes/2014/05/breve-historia-de-la-consultor%C3%ADa.html>> Consultado el 1 de agosto de 2017

CincoDías. El País Economía: Artículo “La consultoría en el siglo XXI” [en línea] <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/04/22/empresas/1429715238_566884.html> Consultado 1 de agosto de 2017

CNAE, Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Real Decreto 475/2007 de 13 de abril. [en línea] <http://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/cnae_2009_rd.pdf> Consultado el 27 de julio de 2017

Confederación Española de Organizaciones Empresariales. Publicación “La Economía en gráficos 2016” [en línea] <http://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-352-la-economia-en-graficos-2016.pdf> Consultado el 2 de agosto de 2017

Expansión. Noticia [en línea] <<http://www.expansion.com/empresas/2016/04/06/57037b57268e3eaf608b457d.html>> Consultado el 9 de agosto de 2017

Expansión. Noticia [en línea] <<http://www.expansion.com/empresas/2017/04/25/58fe5911e2704e29328b4727.html>> Consultado 7 de agosto de 2017

Expansión. Noticia. Las Cuatro Torres de las “Big Four” [en línea] <<http://www.expansion.com/especiales/30-aniversario/consultoria-y-auditoria/2016/09/23/57e5022b22601dd1628b458a.html>> Consultado el 7 de agosto de 2017

Generalitat Valenciana. Consellería de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo. Notas de Economía. [en línea] <<http://www.indi.gva.es/web/economia/notas-de-economia>> Consultado el 12 de agosto de 2017

Gobierno de España. Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Informe sobre el crecimiento empresarial. [en línea] <http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comun/pdf/170727_np_Informe_crecimiento_empresarial.pdf> Consultado el 13 de agosto de 2017

Improven. Artículo “¿Qué hace las mejores empresas para garantizar su competitividad?” [en línea] <<http://www.improven.com/blog/que-hacen-las-mejores-empresas-para-garantizar-su-competitividad/>> Consultado el 2 de agosto de 2017

InnovationManagement. Artículo “5 puntos clave a considerar al desarrollar una estrategia de innovación” [en línea] <<http://www.innovationmanagement.se/2013/02/28/5-puntos-clave-a-considerar-al-desarrollar-una-estrategia-de-innovacion/>> Consultado el 18 de agosto de 2017

Instituto Nacional de Estadística. Nota de Prensa. Cifras de Población a 1 de enero de 2017 [en línea] < http://www.ine.es/prensa/cp_2017_p.pdf > Consultado 11 de agosto de 2017

Instituto Nacional de Estadística. Nota de Prensa. Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2010. Primer trimestre 2017 [en línea] <<http://www.ine.es/prensa/cntr0117.pdf>> Consultado el 1 de agosto de 2017

Instituto Nacional de Estadística. Nota de Prensa. DIRCE [en línea] <http://www.ine.es/prensa/dirce_2017.pdf> Consultado el 3 de agosto de 2017

Instituto Nacional de Estadística. Nota de Prensa. Encuesta de Población Segundo trimestre de 2017 Activa [en línea] <<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0217.pdf>> Consultado 10 de agosto de 2017

Instituto Nacional de Estadística. Nota de Prensa. Movimiento natural de población, año 2016 [en línea] <http://www.ine.es/prensa/mnp_2016_p.pdf > Consultado 11 de agosto de 2017

Instituto Nacional de Estadística. Nota de Prensa. Producto Interior Bruto Regional. Año 2016 [en línea] < http://www.ine.es/prensa/cre_2016_1.pdf> Consultado 12 de agosto de 2017

Portal Estadístico de la Generalitat Valenciana. Datos Básicos de la Comunidad Valenciana [en línea] <<http://www.pegv.gva.es>> Consultado 7 de agosto de 2017

Portal Estadístico de la Generalitat Valenciana. Directorio Central de Empresas <<http://www.pegv.gva.es/40101dirce>> Consultado 10 de agosto de 2017

Portal Estadístico de la Generalitat Valenciana. Indicadores de actividad del sector servicios de la Comunidad Valenciana (base 2010) <<http://www.pegv.gva.es>> Consultado 7 de agosto de 2017

Retos Directivos Blog. Artículo “Análisis PEST o análisis DAFO ¿Cuál mejor?” <<http://retos-directivos.eae.es/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/>> Consultado el 13 de agosto de 2017

REFERENCIAS LEGALES

BOE. Ley 2/2007, de 15 de marzo, de sociedades profesionales. [en línea] <<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-5584>> Consultado el 14 de agosto de 2017

BOE. Ley 3/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales. [en línea] <<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-24292>> Consultado el 14 de agosto de 2017

BOE. Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. [en línea] <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-23750>> Consultado el 14 de agosto de 2017

BOE. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. [en línea] <<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-10544>> Consultado el 14 de agosto de 2017