

Aránzazu Narbona Moreno*

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA CONSULTORÍA EN ESPAÑA

Este artículo analiza la internacionalización de los servicios de consultoría española en los últimos años. Se basa en la información obtenida de entrevistas personales en profundidad a un conjunto de empresas. Las grandes empresas de consultoría iniciaron su andadura internacional de la mano de las empresas industriales españolas que durante la década de los años noventa se lanzaron a abrir nuevos mercados llevando de la mano a sus consultores. Ello coincidió con la llegada, años antes, de las grandes multinacionales del sector a España. Sin embargo, el proceso de internacionalización de las Pyme consultoras o consultoras de nicho ha sido más lento, con aciertos y errores personales que les han permitido ir vislumbrando el mejor camino para establecerse en otros mercados, aprovechando su buena reputación nacional y sus contactos personales.

Palabras clave: globalización, marketing internacional, empresas consultoras, ingeniería, España.

Clasificación JEL: F13, F14, L84, L86.

1. Introducción

Hace unos 30 años, las empresas multinacionales, atraídas por el potencial de crecimiento del país tras su democratización, apostaron por el mercado español y empezaron a implantarse en nuestro país. A partir de entonces, el sector de la consultoría ha ido creciendo en parte al rebufo de las grandes firmas de auditoría que empezaron a operar en España y que poco a poco iban ampliando el abanico de los servicios que ofrecían a sus clientes. Cada vez estos exigían más un asesoramiento estratégico y una orientación de negocio para seguir desarrollando sus compañías que una mera auditoría de

sus actividades. De esta manera, se empezaron a crear nuevas líneas de negocio de consultoría que acabaron por convertirse en empresas independientes. Fue entonces cuando, en 1977, se creó la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) cuyo principal objetivo era el desarrollo y la promoción del sector de la consultoría en España a fin de aumentar el tamaño del sector manteniendo criterios de profesionalidad y ética. Actualmente dicha asociación engloba a las 21 principales empresas de consultoría de gran tamaño que operan en España.

Estas grandes empresas de consultoría coparon en su momento el mercado nacional que tras la entrada de España en la Unión Europea en 1986 experimentó una fuerte revitalización de su actividad económica, lo que dió impulso a este tipo de servicios. Las Pyme consultoras fueron aflorando poco a poco en el panorama nacional, cubriendo nichos de especialización difícilmente al-

* Universidad de Alcalá de Henares.

Deseo expresar mi agradecimiento al ICEX, a las empresas consultoras participantes y a la AEC.

canzables por las grandes consultoras y ha sido esta especialización y la personalización de sus servicios lo que les ha permitido entrar, sobrevivir y crecer en el sector de la consultoría. De ahí que en este estudio también nos refiramos a ellos como *consultoras de nicho* (nichos generalmente competitivos y expuestos a la competencia).

Los servicios de consultoría abarcan desde la identificación de problemas relacionados con la organización, el asesoramiento estratégico, la recomendación de medidas aplicadas y la prestación de asistencia en la implementación de las medidas propuestas. Esta actividad empresarial se engloba dentro del sector servicios, uno de los más dinámicos e importantes en el contexto de la globalización de la economía de un país (Rubalcaba y Cuadrado, 2002), por lo que resulta de especial interés analizar la dinámica internacional del mismo.

En una economía terciarizada como la española la importancia creciente de los servicios a empresas revela la capacidad de este subsector para potenciar el crecimiento de la economía. De hecho, los servicios de consultoría siguen aumentando su peso con respecto al resto de servicios a empresas y además tiene una proyección internacional extraordinaria, este año se espera alcanzar un crecimiento del 10 por 100 con respecto al año anterior. La aportación de este sector a la economía española es relevante no sólo por el peso económico que ha alcanzado, cerca del 1 por 100 del PIB, sino también por ser un sector generador de empleo cualificado estable.

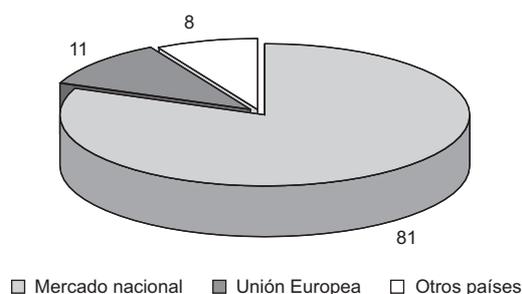
El sector de la consultoría en España se ha convertido en los últimos años en uno de los sectores más dinámicos mostrando una tasa de crecimiento del 13,1 por 100 con unos 8.561 millones de euros de facturación en 2007. Para este año, las previsiones iniciales de la AEC (2008) muestran una leve ralentización en dicha tasa de dos puntos porcentuales, si bien se mantiene la tendencia de expansión sostenida que el sector muestra desde hace unos cuatro años. De hecho, durante los últimos cuatro años el sector de la consultoría en España ha mostrado una tasa media acumulativa de crecimen-



to del 11 por 100 siendo uno de los motores del crecimiento del PIB nacional. El volumen de facturación esperado para este año es de 9.528 millones de euros, un 11,3 por 100 más que el año pasado como se puede apreciar en el Gráfico 1.

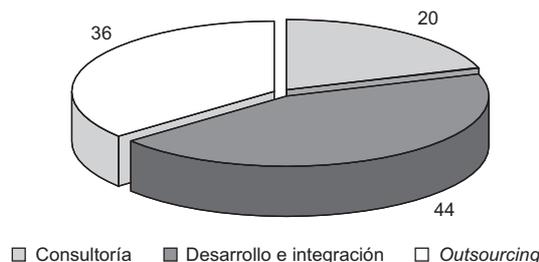
El grueso de la actividad de estas empresas se ha desempeñado en el año 2007 mayoritariamente en el territorio nacional o europeo siendo tan sólo el 8 por 100 del total de servicios vendidos a mercados extranjeros (Gráfico 2). Desde hace dos años, el proceso de internacionalización de estos servicios se ha mantenido relativamente estable, ya que en 2005 el 9 por 100 de la actividad se había desarrollado fuera del territorio nacional o europeo. Es igualmente destacable el aumento del peso de los mercados europeos como destino de este tipo de servicios, que en el último año han logrado acaparar un 2 por 100 más de la actividad que antes se desarrollaba en el mercado nacional (es 2006, el 83 por 100 del negocio se realizaba en territorio nacional mientras que el año pasado concentró el 81 por 100 del total de los proyectos ejecutados). Todo ello muestra

GRÁFICO 2

MERCADOS DE DESTINO, 2007
(En %)

FUENTE: Asociación Española de Consultoría (2008).

GRÁFICO 3

TIPOS DE SERVICIOS PRESTADOS Y
DESGLÓSE DE TIPO DE *OUTSOURCING*, 2007
(En %)

FUENTE: Asociación Española de Consultoría (2008).

que la internacionalización es una de las prioridades de las empresas de consultoría en España por el potencial que todavía encierra.

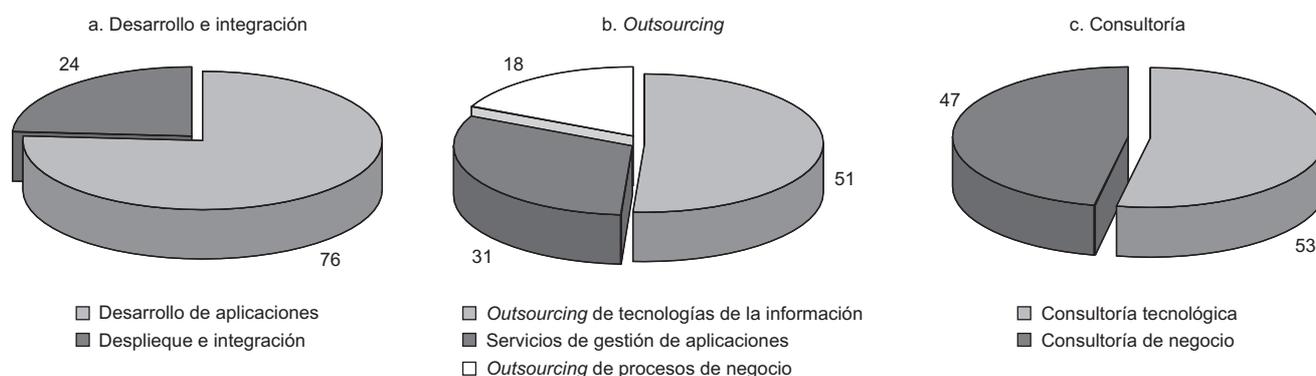
En cuanto al tipo de servicios que ofrecen estas empresas, el Gráfico 3 muestra la preponderancia de los servicios de desarrollo e integración (44 por 100), que han crecido dos puntos porcentuales respecto al ejercicio anterior, y los de *outsourcing* (36 por 100), que han reducido su peso un punto con respecto al 2007 (37 por 100). Estos dos servicios se destacan como los más dinámicos del sector. De hecho, según la AEC va a ser este segundo grupo el que tenga mayores tasas de crecimiento en los próximos años y se convertirá en el motor del sector. Para el año 2008 se prevé un aumento del 14 por 100 y del 13 por 100 de la facturación generada por el *outsourcing* y los servicios de consultoría respectivamente, ambos por encima de la tasa de crecimiento esperada para el conjunto del sector del 11 por 100. El crecimiento esperado para los servicios de desarrollo e integración es un tanto más moderado, en torno al 8 por 100.

El desarrollo de las aplicaciones concentra el 76 por 100 del total de los ingresos generados por los servicios de desarrollo e integración siendo más de las tres cuartas partes de este tipo de servicios (Gráfico 4.a).

Las actividades relacionadas con el despliegue e integración representan solo una cuarta parte del total de ingresos en 2007. Estos porcentajes se han mantenido estables los últimos años, lo que significa que la consultoría española se centra principalmente en el desarrollo de nuevas tecnologías y apuesta por la creación e implantación de nuevas aplicaciones informáticas que cambian poco a poco la forma de hacer negocios en España, lo cual es algo muy importante para el avance de la sociedad de la información. De la misma manera, el *outsourcing* de tecnologías de la información concentra el 51 por 100 del total de estos servicios ofrecidos. La búsqueda de costes tecnológicos más baratos es el motivo principal de la importancia de este tipo de servicios (Gráfico 4.b). Por último, los servicios de consultoría se reparten casi por igual entre servicios de consultoría tecnológica y consultoría de negocio (Gráfico 4.c).

La distribución de los ingresos por sectores en 2007 apunta al sector financiero como el principal cliente de estas empresas suponiendo el 27 por 100 del total de la facturación del sector, seguido muy de cerca por las Administraciones públicas (17 por 100), las telecomunicaciones (15 por 100) y la fabricación (9 por 100). Estos porcentajes se han mantenido relativamente estables

GRÁFICO 4
DESAGREGACIÓN DE LOS INGRESOS POR TIPOS DE SERVICIOS, 2007
(En %)



FUENTE: Asociación Española de Consultoría (2008).

no habiendo variado significativamente en el último año. Según el informe de la AEC estos cuatro primeros sectores son los que más han contribuido al crecimiento del sector en estos dos últimos años, concentrando el 68 por 100 de las ventas del sector.

El potencial del sector público como demandante de este tipo de servicios es muy importante por la promoción que se está haciendo a la Administración electrónica (e-Administración) no sólo en España sino también desde Bruselas. La Unión Europea, como resultado de la revisión de la Agenda de Lisboa, ha definido un nuevo Plan i2010¹ para la implantación y promoción de la sociedad de la información tanto en el sector privado como en el público, de manera que se logre crear un Espacio Único de la Información para el año 2010. Este nuevo proyecto pretende fomentar la creación de más empleos y de calidad ayudándose de las nuevas tecnologías y promocionando su uso entre todos los ciudadanos europeos. Uno de los ejes incluidos en este programa incluye el *e-governance* como un instrumento importante

para lograr este fin y ayudar a los ciudadanos a que empleen las nuevas tecnologías a la hora de relacionarse con la Administración Pública. El gobierno español creó en el año 2006 el Plan Avanza² para mejorar las infraestructuras de las telecomunicaciones y fomentar el empleo de las nuevas tecnologías en los hogares españoles. En definitiva, el potencial de negocio que se abre para las empresas de consultoría en España ante este nuevo escenario es muy atractivo y sin duda se convertirá en uno de los motores del crecimiento del sector en los próximos años.

Breve reseña metodológica

El análisis cuantitativo presentado en los apartados segundo a sexto se basa en la información obtenida en entrevistas presenciales y telefónicas a 20 empresas españolas significativas en el sector de la consultoría. Se ha buscado obtener una muestra amplia y representativa que refleje la variedad y heterogeneidad de

¹ Vid. http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/index_en.htm

² Vid. <http://www.planavanza.es/>

las compañías que operan en este sector, habiéndose seguido dos criterios o enfoques a la hora de seleccionar a las empresas³. El primero, según su *tamaño empresarial*, habiéndose agrupado las empresas consultadas en dos grupos: grandes consultoras (seleccionadas entre las empresas participantes en la AEC) y Pyme consultoras. Pese a que existen patrones comunes a todas las empresas a la hora de expandir su actividad en otros mercados, es importante hacer esta diferenciación entre grandes y pequeñas consultoras, pues cada una necesita plantear una estrategia específica y diferenciadora (Bell *et al.*, 2004). El segundo ha sido un *enfoque multisectorial*, de manera que se ha trabajado información de empresas que operan en cinco sectores: las tecnologías de la información e integración de sistemas; la externalización; operaciones y procesos; estrategia y organización; y recursos humanos. Además también se ha recabado información de algunas consultoras generalistas.

Los gráficos que se presentan muestran los valores medios corregidos de las respuestas⁴ que estas empresas dieron en su momento al cuestionario planteado, es decir, que aquellas respuestas que han sido elegidas en mayor proporción que el resto muestran valores por encima de la unidad.

La estructura del resto del trabajo es como sigue. El segundo apartado detalla las causas del proceso de internacionalización y analiza los obstáculos más importantes con que se han encontrado las empresas de consultoría en su proceso de lanzamiento a otros mercados. El tercer apartado describe el modo de prestación de servicios empleados por estas empresas a la hora de proveer a otros mercados. El cuarto analiza las ventajas competitivas con que cuentan cada uno de

estos grupos de empresas de consultoría y que se revelan como factores clave para su éxito internacional. El quinto identifica las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de las empresas consultoras españolas en el proceso de internacionalización de su actividad. El sexto apartado muestra los apoyos públicos que las consultoras españolas están demandando. Finalmente, el séptimo presenta las conclusiones del estudio.

2. La internacionalización de las consultoras españolas y los obstáculos

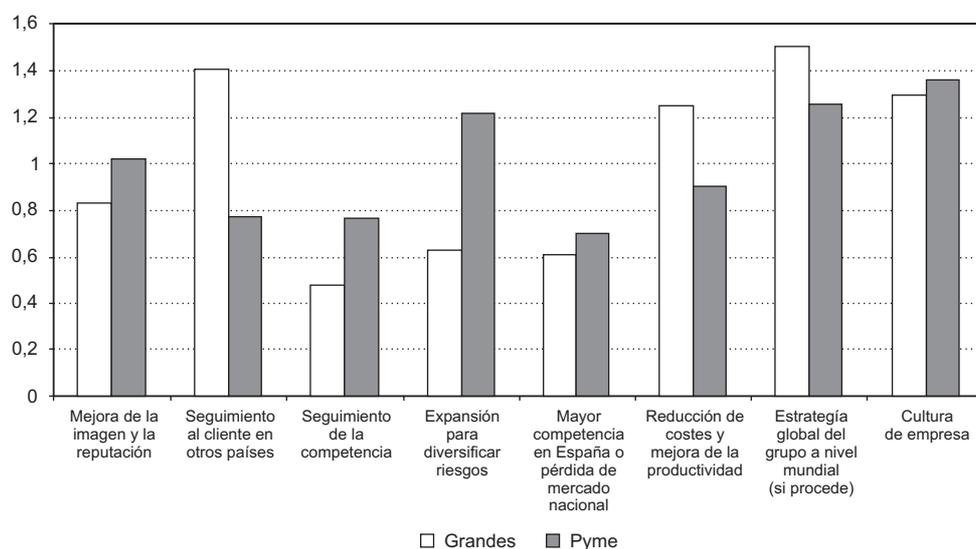
El proceso de internacionalización de las empresas españolas empezó hace 25 años, sin embargo el patrón de su internacionalización ha sido diferente según el tamaño de la propia empresa. Los trabajos de Alonso (1994, 2005), Alonso y Donoso (1998) y Guillén (2004), entre otros, identifican los principales patrones que han seguido las empresas españolas a la hora de internacionalizar su actividad, y las implicaciones económicas y políticas de este proceso de apertura internacional. Sin embargo, la internacionalización del sector servicios merece especial atención por el propio interés de este sector en nuestro país. Según Rubalcaba y Maroto (2007) existen diversas teorías que explican la prestación internacional de servicios, desde las teorías macroeconómicas tradicionales, pasando por las teorías de la especialización según la dotación de factores y los precios relativos, el cambio tecnológico, el cambio de los sistemas productivos, la deslocalización y externalización de los servicios, hasta teorías microeconómicas de estrategia competitiva de las empresas. En este apartado se analiza el patrón internacional de cada grupo de empresas consultoras destacando las razones que les impulsaron a tomar esta decisión y los obstáculos que han tenido que afrontar en este proceso. Se buscan aquí las verdaderas razones que han llevado a la apertura internacional de estas empresas así como las dificultades que tienen que afrontar en su quehacer diario.

³ Ver la lista completa de las empresas en Anexo del trabajo de L. RUBALCABA y A. MAROTO publicado en este mismo número de *Información Comercial Española*.

⁴ Las respuestas de la encuesta valoraban de 1 a 7 los aspectos presentados, siendo el 1 el valor mínimo (peor) y el 7 el valor máximo (mejor) (escala tipo Likert).

GRÁFICO 5

CAUSAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS CONSULTORAS ESPAÑOLAS*



NOTA: * Escala tipo Likert (media corregida).

FUENTE: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Razones para internacionalizar

Las grandes empresas de consultoría española se han visto favorecidas por el proceso de internacionalización⁵ que las empresas industriales españolas iniciaron en los años noventa. Fueron estas quienes llevaron de la mano a las grandes consultoras quienes, siguiendo a sus clientes nacionales en su proceso de internacionalización, empezaron a entrar en los mercados extranjeros. Cuando las empresas españolas decidieron lanzarse a la búsqueda de nuevos mercados empezaron a necesitar servicios de asesoría y optaron por invitar a sus proveedores españoles a que les ofrecieran estos mismos servicios en otros países. Esto ocurrió fundamentalmente en sectores

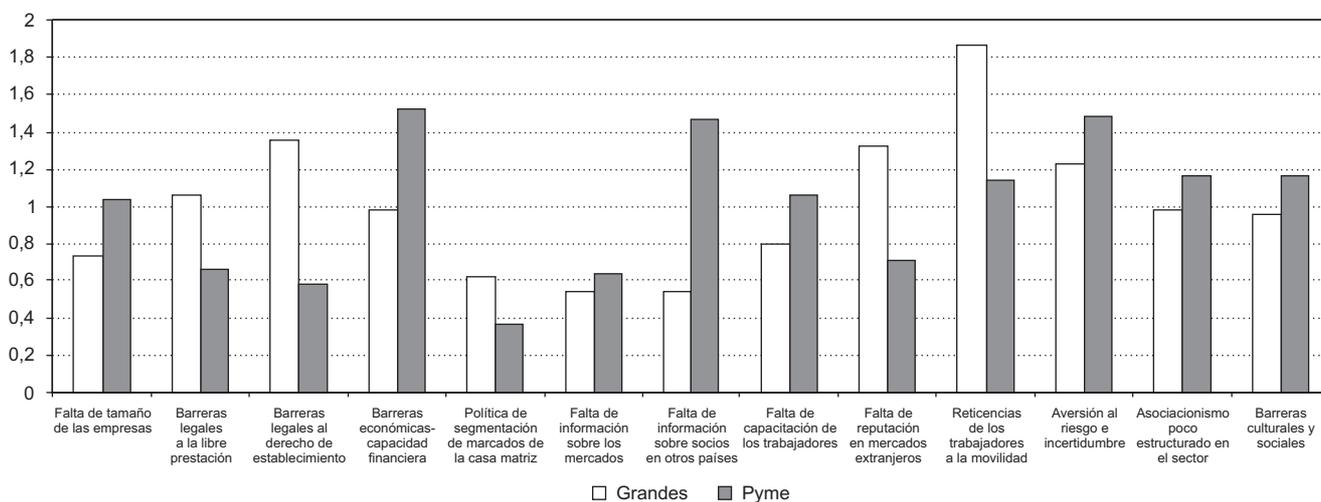
como las telecomunicaciones y la banca. También en muchos casos, es la propia estrategia global del grupo y la casa matriz las que marcan la estrategia internacional de las empresas que operan en España, a veces estimulando su salida a otros mercados, y otras veces coartando su capacidad de decisión. Hay veces que esta rigidez en la toma de decisiones dificulta las estrategias de expansión de la compañía española, que debe cumplir con la normativa de la casa matriz.

Los factores que menos se han tenido en cuenta por las grandes consultoras a la hora de salir a otros mercados han sido el seguimiento de la competencia y la diversificación de los riesgos (Gráfico 5). Las consultoras de gran tamaño cuentan con una cuota de mercado lo suficientemente grande como para no tener que preocuparse demasiado por las estrategias que sus competidoras llevan a cabo, siendo éste un factor con poco peso al tomar la decisión de exportar sus servicios. Lo mismo ocu-

⁵ Para un estudio más detallado sobre el perfil internacional que muestran las empresas españolas en su proceso de internacionalización, *vid.* CANALS (2004).

GRÁFICO 6

IMPORTANCIA RELATIVA DE DISTINTOS OBSTÁCULOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN PARA LAS CONSULTORAS ESPAÑOLAS*



NOTA: * Escala tipo Likert (media corregida).

FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas.

re con la diversificación de los riesgos ya que estas empresas tienen una capacidad financiera suficiente como para contar con una estrategia de minimización de riesgos de su inversión y en caso de cometer algún error difícilmente repercutiría en su cuenta de resultados.

El proceso de internacionalización de las Pyme consultoras por su parte no ha estado ligado a la expansión de otras compañías industriales españolas, que no han servido en este caso de guía en el proceso de apertura exterior. En la mayoría de las empresas analizadas, la decisión de salir a otros mercados ha sido una apuesta empresarial (personal) de la compañía (cultura empresarial) que, o bien por considerar que el mercado nacional estaba saturado, o simplemente por buscar nuevas oportunidades de negocio, se ha lanzado a los mercados exteriores. En cualquier caso, la diversificación de los riesgos es una de las razones fundamentales que estas empresas han considerado a la hora de plantearse vender sus servicios a otros clientes. El control y ma-

nejo de los costes y de los riesgos constituyen en este caso las variables fundamentales para que las *consultoras de nicho* puedan o no permanecer en el mercado.

Al igual que en el caso de las grandes consultoras, las Pyme consultoras consideran poco la estrategia de sus competidoras a la hora de tomar sus decisiones de expansión internacional.

Los problemas encontrados en el proceso de internacionalización

Las dificultades que las consultoras españolas han encontrado en su proceso de internacionalización están también directamente relacionadas con su dimensión empresarial (Gráfico 6). Por una parte, las grandes consultoras destacan dos factores fundamentales que han frenado en parte su proceso de internacionalización, siendo el primero de ellos la reticencia de sus trabajadores a trabajar en otros mercados y el segundo las barre-

ras legales que pueden encontrar en los mercados de acogida. El primero de estos hechos tiene mucho que ver con aspectos culturales de la sociedad española, en la que todavía no se percibe una gran inquietud por salir a trabajar a otros mercados y sí una reticencia de los trabajadores a cambiar de país.

Los obstáculos menos importantes para este grupo de empresas han sido la falta de tamaño económico y la falta de conocimiento de socios extranjeros. La dimensión empresarial de estas compañías les permite contar con un volumen de recursos financieros suficientes como para que estos no sean un freno a su crecimiento internacional y que además les permite obtener información suficiente no sólo de los mercados a los que se quieren dirigir sino también de los socios extranjeros con los que van a negociar.

Precisamente estos factores relativamente menos relevantes para las grandes consultoras se van a convertir en los dos obstáculos fundamentales para las Pyme consultoras, ya que, obviamente, su reducido tamaño empresarial supone una fuerte limitación a su política de expansión internacional. Existe otro inconveniente notable a la hora de plantearse salir a otros mercados, como es la aversión al riesgo del pequeño empresario. En efecto, el desconocimiento de los mercados, de los socios y de los posibles resultados económicos de su aventura internacional coarta mucho este tipo de decisiones ya que las Pyme tienen una mayor aversión a lo desconocido y a la toma de riesgos innecesarios. En general, intentan minimizarlos usando sus contactos personales como primera vía de entrada a un mercado extranjero. El factor menos problemático para las pequeñas consultoras ha sido lógicamente la política de segmentación de la casa matriz; se trata de que, en el caso de estas compañías, generalmente no es de aplicación.

Todos estos factores identificados en el cuestionario de apoyo de este estudio fueron resumidos en el libro de Jarillo y Martínez (1991) en las siguientes categorías: obstáculos financieros, obstáculos comerciales, dificultades logísticas, problemas culturales, restricciones legales y obstáculos a la inversión directa.

3. Cómo se han internacionalizado las consultoras españolas

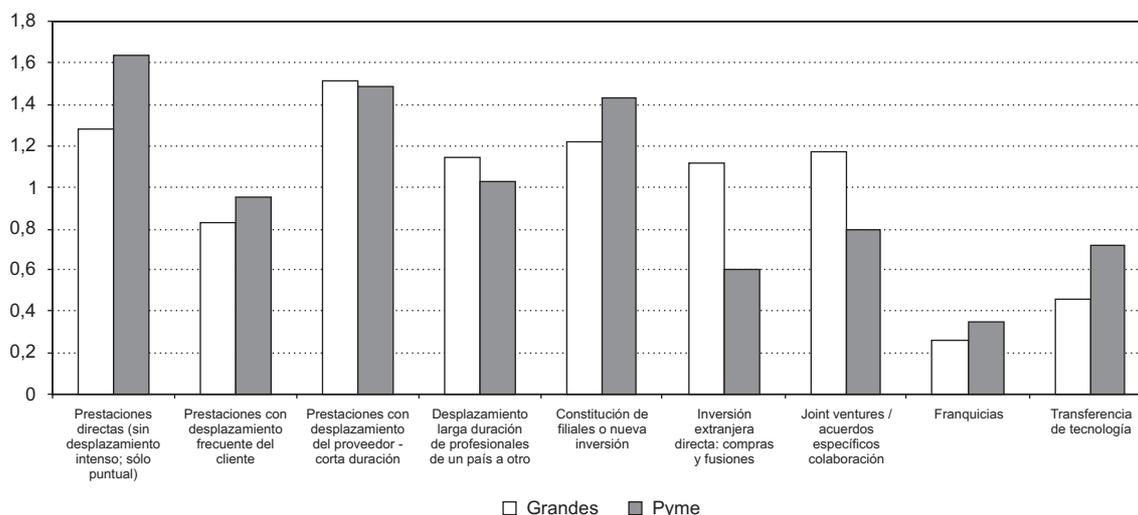
Villarreal (2005, página 58) define la internacionalización de la empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional y basado en un conocimiento aumentativo. Sin duda en el caso de los servicios de consultoría este compromiso con los mercados exteriores se ha visto reflejado en el modo de implantación en los mismos.

La teoría de la empresa multinacional (Dunning, 1992) ha identificado la secuencia que sigue la expansión internacional de las organizaciones señalando que, en un primer momento, las compañías deciden salir e instalarse en aquellos países que consideran más similares de manera que sea más sencillo operar en ellos, mientras que, en una segunda etapa, los recursos financieros de la firma determinan el grado de implantación y de inserción en el país de destino. Esta idea fue lanzada ya en los años setenta por la Escuela de Upsala y existen trabajos que contrastan la validez empírica de la teoría gradualista de la internacionalización en el caso de la estrategia internacional seguida por las empresas españolas (Gutiérrez de Gandarilla Saldaña y Heras López, 2000). En el caso específico de las consultoras, estas etapas graduales de expansión se han visto materializadas en los distintos métodos de implantación que han utilizado para entrar en los mercados extranjeros según la dimensión económica de la compañía (Rialp y Rialp, 2005; Durán, 2004) y que se analizan a continuación.

Como puede observarse en el Gráfico 7, las grandes empresas de consultoría han optado por el desplazamiento del propio proveedor a los mercados de destino (con desplazamientos tanto de corta como de larga duración), la prestación directa del servicio, la constitución de filiales exteriores y nuevas inversiones y, por último, la

GRÁFICO 7

IMPORTANCIA RELATIVA DE DISTINTAS MANERAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIOS DE LAS CONSULTORAS ESPAÑOLAS*



NOTA: * Escala tipo Likert (media corregida).

FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas.

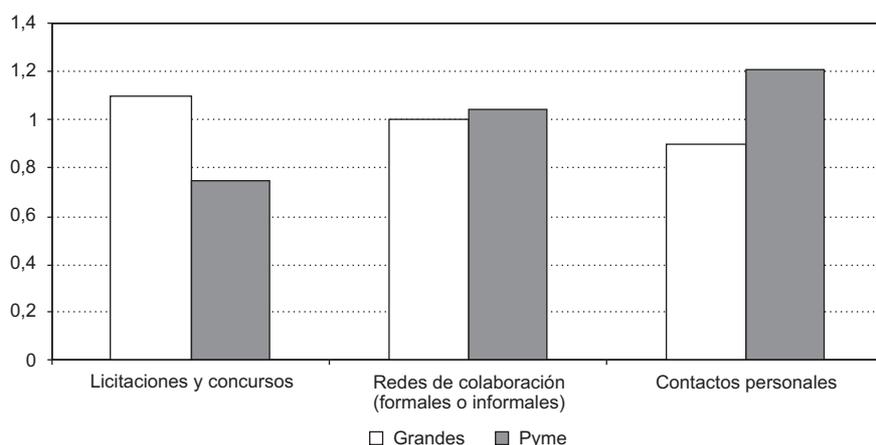
constitución de *joint-ventures* o acuerdos específicos de colaboración. Estas formas de prestación de los servicios han sido las más empleadas dentro del abanico de posibilidades que tienen, mientras que las menos utilizadas han sido el establecimiento de franquicias o la transferencia de tecnología. La gran empresa de consultoría española busca la generación de valor añadido al salir al exterior, y ésta es la diferencia clave entre las grandes y las pequeñas consultoras, ya que en el primer caso las compañías cuentan con el capital financiero necesario como para, después de haber alcanzado una masa crítica mínima en el país, implantarse físicamente en dicho mercado realizando fuertes inversiones económicas y abriendo *filiales exteriores*⁶ de su compañía.

Por su parte, las Pyme consultoras, muy limitadas por su dimensión económica, han optado en muchos casos por la prestación de sus servicios sin desplazamiento. En la mayoría de los casos, las *consultoras de nicho* optan por ofrecer sus servicios de consultoría de manera directa, reduciendo así sus costes de transporte y, por ende, sus costes de internacionalizar sus servicios. En segundo lugar, una vez que el primer contacto ha tenido éxito y se ha logrado asegurar un cliente, las pequeñas consultoras se lanzan a diversificar su clientela empleando desplazamientos de corta duración para poder atender a sus clientes extranjeros. Una vez que se ha alcanzado una masa mínima de clientes, deciden optar por la constitución de filiales y sucursales en uno de los mercados que ya conocen y así poder mejorar su representatividad en la región. De nuevo, el método menos empleado por estas empresas ha sido la constitución de franquicias. Este hecho tiene que ver quizás con la pro-

⁶ Una *filial exterior* es «aquella unidad perteneciente a una empresa multinacional que agrupa actividades generadoras de valor añadido en el exterior», PLA Y LEÓN (2004).

GRÁFICO 8

IMPORTANCIA RELATIVA DE LICITACIONES Y CONCURSOS, REDES DE COLABORACIÓN Y CONTACTOS PERSONALES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN PARA LAS CONSULTORAS ESPAÑOLAS*



NOTA: * Escala tipo Likert (media corregida).

FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas.

pia naturaleza de los servicios de consultoría, mucho más difíciles de estandarizar y comercializar que los productos industriales.

Por todo esto, las grandes consultoras valoran mucho más su participación en licitaciones y concursos internacionales como el método más efectivo, eficiente, y rentable de entrada en mercados internacionales, seguido por la utilización de las redes de colaboración y los contactos personales (Gráfico 8). Si bien es cierto que muchas de estas empresas deben de hacer frente a la importancia que algunos grupos de presión ejercen en ciertos países y que deben ser tenidos en cuenta en su política de expansión internacional.

Para las *consultoras de nicho* contar con buenos contactos personales es sin duda el canal más importante para entrar en otros mercados, pues son estos contactos quienes en un momento dado van a realizar una publicidad «boca a boca» y van a recomendar a las Pyme españolas a otras empresas que les pidan consejo.

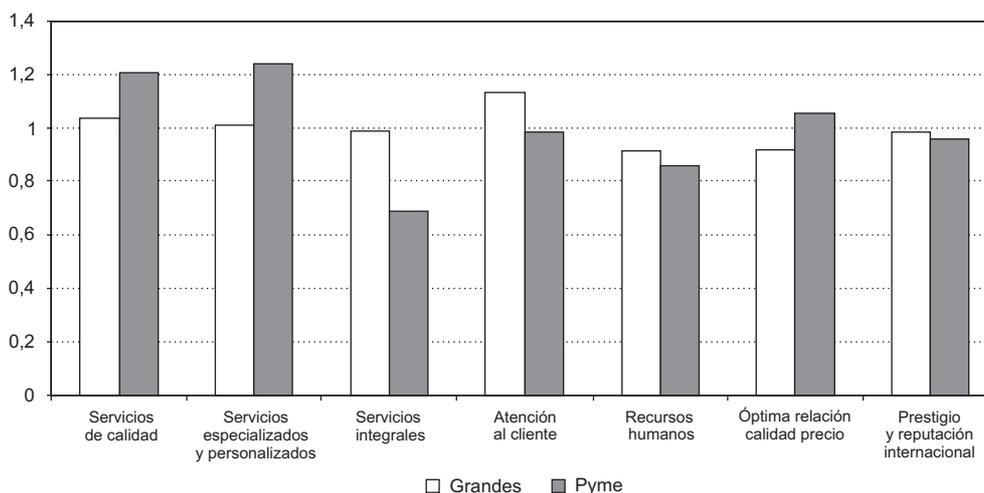
Igualmente importante es contar con una buena red de contactos que aseguren la entrada sin muchas dificultades a los mercados de destino. En cambio, para estas consultoras la participación en licitaciones y concursos internacionales es el mecanismo menos empleado.

4. Ventajas competitivas de los servicios de consultoría españolas

Las grandes empresas de consultoría destacan la atención que prestan a sus clientes como el principal rasgo de excelencia que les asegura el éxito empresarial, seguido de la calidad y la especialización de sus servicios. La calidad que ofrecen las consultoras españolas se puede equiparar a la que ofrecen empresas alemanas o inglesas y el precio relativo al que las venden es sensiblemente más atractivo que el de estos países europeos tradicionalmente fuertes en el sector. Una de las claves para este grupo de empresas ha sido su

GRÁFICO 9

IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS RASGOS DE EXCELENCIA DE LAS CONSULTORAS ESPAÑOLAS*



NOTA: * Escala tipo Likert (media corregida).

FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas.

capacidad de ofrecer un amplio abanico de soluciones a los problemas planteados por sus clientes. Esta conclusión está en línea con los planteamientos más recientes de Rubalcaba y Maroto (2007), que justifican la importancia de otros factores como la clave del éxito y no tanto las ventajas en costes o precios. De hecho, las grandes consultoras son capaces de cubrir diversos frentes y colmar las diversas necesidades que les puede plantear un mismo cliente porque tienen la capacidad para abarcar distintos tipos de servicios, siendo estos los rasgos de excelencia y las ventajas competitivas que han asegurado su éxito internacional.

Los principales rasgos de excelencia de las Pyme consultoras se pueden resumir en dos: los servicios de calidad prestados y la especialización y personalización de los mismos. Está claro que no se puede vender un mismo producto en distintos mercados, así que lo que exige esta apertura al exterior es el rediseño de los servicios para hacer de ellos algo específico y personal

para el cliente al que se le ofrecen (en contraposición con las grandes consultoras que ofrecen servicios integrales). Una buena relación calidad/precio es el tercer factor de excelencia de las *consultoras de nicho*, que logran así que sus clientes se decanten por ellas. Estos tres factores son los que destacan por encima de la media, pero es igualmente importante contar con un buen estudio previo del mercado al que se quiere acudir y una buena idea que vender. La definición de un buen plan comercial y de la estrategia a seguir son elementos que ayudan también (Gráfico 9).

Igualmente importante es contar con experiencias piloto que les muestren el camino por donde deben seguir: haber tenido éxito en proyectos anteriores sin contar con delegación anima a las pequeñas empresas a seguir en su proceso de expansión internacional, reduciendo en parte su aversión a salir. Posteriormente, el abrir delegaciones en otros países les ayuda a contar con mayor representatividad en la región y a madurar su

estrategia de implantación. La mayoría de las empresas contratan personal local fidelizado en la empresa (por ejemplo a través de la formación) para mejorar su conocimiento del mercado y su aceptación social en el país de acogida, siendo éste un factor también importante.

5. Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la internacionalización de los servicios de consultoría españoles

El análisis DAFO es un instrumento útil que permite identificar los factores estratégicos de una organización en su camino hacia el éxito empresarial, de manera que se conozcan todos estos factores y sirva de punto de partida para los cambios organizacionales. En primer lugar se realiza un *análisis interno* de las empresas consultoras que han decidido salir del mercado español en busca de nuevos países, analizando los recursos internos con los que cuentan, su manera de liderazgo, y las alianzas, entre otros factores. Es decir, identificando las debilidades y las fortalezas de dicha organización. En segundo lugar, se lleva a cabo un *análisis externo* de este grupo de compañías consultoras a fin de identificar en el mercado, en la competencia y en el sector puntos débiles (amenazas) y fuertes (oportunidades) que deben ser tenidos en cuenta para su estrategia internacional. De nuevo, se ha llevado a cabo este análisis diferenciando entre las grandes empresas de consultoría y las Pyme consultoras, ya que el tamaño empresarial dificulta en gran medida la inserción internacional de estas empresas.

Respecto al grupo de las grandes empresas de consultoría que operan en nuestro país, la principal *debilidad* de este sector es que al final la competencia se reduce a un tema de costes y de precios. Casi todas las consultoras grandes ofrecen el mismo tipo de servicios integrales a sus clientes con una calidad muy parecida y, por tanto, la decisión final muchas veces depende del diferencial de precios que exista entre las competidoras. Esto lleva a establecer unos márgenes de beneficios muy pequeños porque, de lo contrario, el precio final se

encarece y se corre el riesgo de perder al cliente. Muchas veces no existe ese compromiso personal cliente-proveedor del que pueden beneficiarse las empresas; los clientes buscan minimizar costes manteniendo la calidad de los servicios. Aunque el equipo humano con el que cuentan estas empresas suele estar bien formado, sigue habiendo problemas en idiomas. Por otra parte, como se señaló anteriormente, no se sabe gestionar bien el talento generado por estas empresas, y la cadena de valor que supone acaba por romperse, perdiéndose profesionales que han sido formados por la empresa, quienes o bien se van a la competencia o a la Administración, o bien abren su propio negocio. En palabras de José de Rafael (presidente de la AEC), el 35 por 100 de los altos cargos de la Administración pública española y delegados consejeros de grandes compañías ha pasado por el sector de la consultoría. Por último, la falta de imagen de España como centro de alta tecnología dificulta en parte las experiencias en el extranjero. En otros mercados existe un total desconocimiento de la capacidad que tiene el sector español de la consultoría.

Sin embargo, la calidad sí que es una de las *fortalezas* del sector así como el buen conocimiento previo que estas grandes compañías tienen de sus clientes y de los mercados a los que quieren acudir. La fuerte dimensión económica de estas empresas les permite tener la capacidad económica suficiente como para afrontar cualquier tipo de proyecto, aprovechando las sinergias que se generan internamente dentro del grupo empresarial: al tener a su disposición todos los recursos del grupo pueden aprovechar al máximo su capacidad productiva, tanto financiera como de recursos humanos. Además la relación calidad/precio que ofrecen las grandes consultoras españolas en relación a sus competidoras europeas es muy buena y atractiva, llegando a ser un 20 o 30 por 100 más baratas.

La principal *amenaza* del mercado es la aparición de proveedores de países de bajo coste (*low cost*) en Europa del Este y en Asia (China, India). La capacidad que tienen estos países para ofrecer el mismo producto que

CUADRO 1

ANÁLISIS DAFO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS GRANDES CONSULTORAS

| Debilidades | Amenazas |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Competencia en precios Déficit en idiomas Retención del talento Falta de imagen tecnológica Escasez de personal cualificado | Países proveedores <i>low cost</i> Incertidumbres sobre la economía española |
| Fortalezas | Oportunidades |
| Alta preparación de los consultores disponibles Madurez del mercado Calidad y precio Conocimiento del mercado y del cliente Sinergias dentro del grupo Flexibilidad | <i>Near shore</i> y <i>value shore</i> Triangulación Idioma español y proximidad cultural |

FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas.

las empresas españolas a menor precio es uno de los puntos débiles que conlleva la globalización de los servicios de consultorías porque, como ya se ha indicado anteriormente, el precio final es un factor decisivo a la hora de tomar decisiones y por este encarecimiento relativo las empresas españolas con respecto a estos países pueden perder cuota de mercado internacional.

En cuanto a las *oportunidades* que tienen ante sí este grupo de empresas son la promoción de conceptos como el *near shore* y el *value shore* de manera que España logre convertirse en proveedora de servicios de consultoría de países próximos geográfica y culturalmente, compitiendo con los países asiáticos. Éste es el caso del papel que puede jugar España en la triangulación de este tipo de servicios, siendo el puente de unión entre Europa y América Latina gracias a los beneficios que internacionalmente puede sacar de la cercanía lingüística y la cercanía cultural (maneras de hacer negocio). El Cuadro 1 resume las ideas hasta aquí expuestas.

Las *consultoras de nicho*, por su parte, tienen sus puntos fuertes y débiles a nivel interno y externo, en al-

gunos casos similares a los de las grandes consultoras y en otros no. En cuanto a las *debilidades* del sector, tienen mucho que ver con la propia actividad que desarrollan los consultores puesto que se suelen establecer los costes por hora de asesoría sin poder incluir a veces otros costes de producción que se deriven de la internacionalización. Por otra parte, existen diferencias en cuanto a la figura legal del consultor en otros países, teniendo incluso que entrar al país con visado de turismo como particular. A esto se le une un cierto déficit en idiomas que tienen los consultores españoles respecto a los de otros países, lo que dificulta hacer negocios. Evidentemente, el tamaño reducido de estas *consultoras de nicho* merma muchas veces su capacidad para afrontar proyectos internacionales (nuevos proyectos o proyectos de ampliación en otros mercados) puesto que disponen de recursos económicos y humanos escasos. Por último, existe una falta de personal cualificado que quiera trabajar en el sector. Se sabe que el grado de exigencia en la consultoría es alto y que las jornadas laborales son normalmente largas, por lo que el sector ha

perdido atractivo para los jóvenes licenciados y el personal preparado escasea.

La principal *fortaleza* de este sector se deriva de la buena formación del equipo humano que trabaja en las Pyme consultoras. Suelen ser trabajadores con una titulación universitaria, con una buena metodología de trabajo, dinamismo e innovación a la hora de dar soluciones a los problemas que se les plantean. Al contar con una plantilla pequeña, se establecen además vínculos afectivos en la empresa que aseguran la implicación personal y la lealtad de sus trabajadores. De esta manera, los consultores españoles han logrado tener un buen prestigio en mercados internacionales y a esto se une la calidad de los servicios prestados. Ambos factores han permitido generar confianza en el consultor español, asegurándose así futuros negocios. La flexibilidad que ofrecen las empresas españolas, tanto las grandes como las Pyme, a la hora de vender sus servicios es otro de los puntos fuertes que tiene el sector, ya que son capaces de ofrecer servicios a medida y modificarlos rápidamente, en caso de ser necesario. Asimismo, la especialización en nichos de conocimientos muy concretos es un factor clave para cumplir con las expectativas del cliente y asegurarles el éxito.

Sin embargo, las *amenazas* externas que este sector afronta se derivan de la fácil transmisión de conocimientos en este tipo de trabajos ya que muchos empleados, tras tres o cuatro años de formación en una consultora española implantada en el extranjero deciden abrir su propio negocio y crear su propia empresa. Esto se debe a que una vez adquirido el *know-how*, la inversión inicial necesaria para abrir su propia consultora es muy baja: tan sólo con un local, un ordenador y algunos contactos se pueden lanzar al mercado. Por otra parte, los mercados emergentes a los cuales se decide acudir no siempre ofrecen las garantías de estabilidad política y económica suficientes como para arriesgarse al establecimiento, es el caso por ejemplo de Venezuela. Por lo tanto, hay un aumento de los riesgos financieros y de ejecución de contratos a medida que la internacionaliza-

ción avanza hacia países con entornos económicos y políticos de alta incertidumbre.

Por último, una de las *oportunidades* que el fenómeno de la globalización ofrece a las Pyme consultoras es la apertura de nuevos mercados emergentes en los que todavía queda mucho por hacer en este terreno y en donde existen de momento pocos competidores. Las empresas españolas pueden ofrecer allí sus servicios de manera muy eficiente. El español es de nuevo una de las oportunidades que las consultoras españolas pueden explotar al hacer negocios en América Latina porque la proximidad cultural con estos mercados es un factor que asegura el éxito empresarial y con el que otras empresas europeas no cuentan. El Cuadro 2 resume las ideas presentadas anteriormente.

6. Valoración de los apoyos públicos

Mientras que la mayoría de las Pyme consultoras (un 65 por 100 aproximadamente del total de las encuestadas) tienen cierto conocimiento y experiencia de participación en programas públicos de apoyo, sobre todo en los programas del ICEX (PIPE y PIE), en el caso de las grandes consultoras no es así. De hecho, las grandes empresas que operan en España prefieren no depender de las ayudas públicas para la prestación de sus servicios de consultoría puesto que en muchos casos el beneficio marginal que pueden obtener no compensa el tiempo y los recursos que deben emplear para cumplir todos los requisitos burocráticos que a veces se exigen desde la Administración. Por lo tanto, es evidente que las ayudas que demanda cada uno de estos grupos de empresas van a diferir sustancialmente en función de los problemas que tienen que afrontar y que anteriormente se han detallado. Si bien es cierto que existen dos factores igualmente demandados por ambos grupos de empresas, a saber: los incentivos fiscales y las ayudas para la gestión de expatriados. Estos dos factores supondrían, para el conjunto de las empresas consultadas, los mejores tipos de ayudas que la Administración pública española podría ofrecer. Parece claro

CUADRO 2

ANÁLISIS DAFO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME CONSULTORAS

| Debilidades | Amenazas |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tamaño reducido de las empresas Costes: figura legal del consultor Retraso en el pago de los proyectos Falta de personal especializado Mala formación en idiomas (inglés, francés, chino) | <i>Know-how</i> fácilmente transferible Inestabilidad de los mercados emergentes: riesgo |
| Fortalezas | Oportunidades |
| Prestigio y reputación: confianza Buena formación de los consultores Dinamismo y creatividad Flexibilidad Especialización | Nuevos mercados emergentes con gran potencial Idioma español Proximidad cultural |

FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas.

que una mayor dotación financiera para la reducción de las cargas fiscales a la hora de salir al exterior sería el elemento que más fácil y rápidamente repercutiría en la cuenta de resultados de las empresas y que por tanto podría animarlas más a seguir saliendo en busca de nuevos mercados. Por otra parte, las reticencias que los trabajadores españoles tienen a la hora de salir a otros mercados podrían verse reducidas si existieran más ayudas para gestionar su expatriación, no sólo en temas fiscales, sino también en cuanto a sus circunstancias personales y familiares.

Las grandes empresas de consultoría prefieren además que la Administración les ayude en la promoción de programas de I+D+i y que potencie el *marketing* de España como centro de innovación (Gráfico 10).

Por otro lado, las Pyme consultoras tienen poco conocimiento de los apoyos que pueden conseguir cuando salen fuera del país: las Administraciones públicas podrían informar más sobre las distintas instituciones establecidas en los mercados extranjeros que las empresas están pensando abordar (Cámara de Comercio española, Embajada o Consulado, asociaciones). De esta manera, se lograría mermar el miedo inicial que todo em-

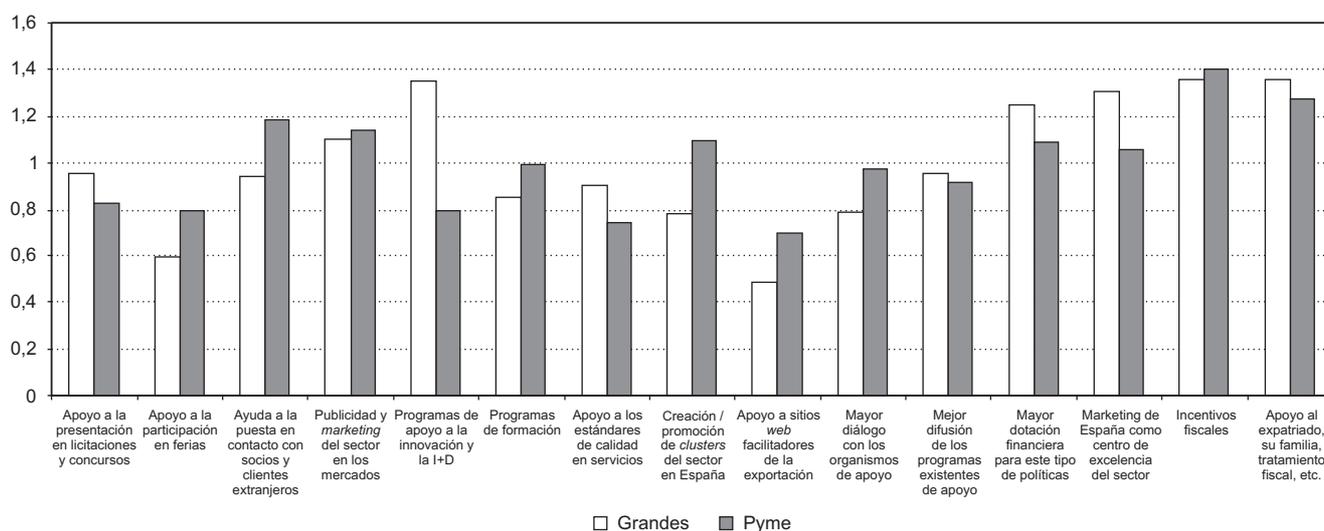
presario tiene antes de salir a otros mercados. Además, estas empresas disponen de pocos recursos financieros para realizar prospecciones de mercados internacionales y sería bueno que las AAPP ayudaran no sólo a la participación en ferias internacionales sino también con incentivos fiscales para aquellas empresas que optan por salir fuera.

Por otro lado, sería también aconsejable contar con una base de datos de consultores internacionales de confianza con quienes se pudiera hacer negocios ya que la mala selección de socios locales es uno de los problemas que las *consultoras de nicho* han tenido que solventar. Disponer de más información sobre las empresas extranjeras facilitaría mucho la gestión de los socios comerciales en otros mercados.

Sería importante asimismo disponer de programas de seguimiento de las empresas una vez que han logrado entrar en el mercado porque eso no asegura su supervivencia en el exterior. En general las ayudas sólo van destinadas a programas de internacionalización de la actividad, es decir, en la primera etapa del proceso, cuando la empresa española se está planteando el salir a otros mercados. Sin embargo, es igualmente impor-

GRÁFICO 10

EVALUACIÓN SOBRE LA DEMANDA DEL TIPO DE AYUDAS POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN PARA LAS CONSULTORAS ESPAÑOLAS*



NOTA: * Escala tipo Likert (media corregida).

FUENTE: Elaboración propia a partir de las encuestas.

tante contar con asesoramiento de algún organismo externo durante al menos cinco años, una vez que se ha iniciado la actividad en el nuevo mercado, porque las necesidades a las que se enfrenta la empresa española en esa segunda etapa son distintas y convendría contar con algún tipo de apoyo hasta que la empresa logre recuperar su inversión inicial y empiece a tener beneficios.

Entre las medidas de apoyo menos valoradas destaca la participación en ferias o la creación de sitios web facilitadores de la exportación, ambos elementos vistos como muy útiles desde la Administración y no tan bien percibidos desde el empresariado español.

7. Conclusiones

En este documento se revisan los rasgos diferenciales del proceso de internacionalización del sector de la con-

sultoría en España, empleando como criterio de análisis el tamaño económico de las empresas, a fin de identificar claramente las necesidades propias de cada grupo.

La Administración pública española se ha centrado tradicionalmente en el apoyo a empresas industriales que comercializaban productos en el exterior, sin embargo, como pone de relieve este artículo, el sector servicios en general y el de la consultoría en particular, precisa de una atención especializada que le permita obtener el apoyo necesario para lanzarse a la conquista de otros mercados. Como se ha puesto de relieve en este informe, tanto los patrones para internacionalizar su actividad como los obstáculos que ha tenido que superar en el camino difieren entre grandes y pequeñas consultoras, por lo tanto estas diferencias deben también ser tenidas en cuenta a la hora de diseñar una estrategia de ayuda desde las Administraciones públicas.

La democratización de los países a los que ha salido la empresa de consultoría española (caso de América Latina) y la privatización de los sectores en los que se ha establecido han servido de ayuda en esta primera etapa de internacionalización en donde la proximidad cultural con dichos mercados ha jugado un papel preponderante. Sin embargo, de cara al futuro las compañías deben apostar por nuevos mercados buscando sus ventajas competitivas en estrategias de *near shore*, de manera que se aprovechen al máximo las fortalezas del sector y se minimicen las debilidades y amenazas a las que se enfrentan.

La calidad, creatividad y dinamismo de los consultores españoles deben ser especialmente destacados ya que han sido factores clave en el éxito del proceso de internacionalización de las empresas de este sector. La imagen de España como referente tecnológico debería ser potenciada internacionalmente, haciendo hincapié en los buenos resultados de este sector y en estas fortalezas de las empresas. De esta manera, el apoyo institucional debería encaminarse no sólo a solventar los obstáculos concretos que estas empresas han encontrado en el camino de su internacionalización sino también a mejorar la imagen de marca tecnológica de nuestro país.

El plan de ayudas de las Administraciones debería ir encaminado a aumentar la dotación de ayudas financieras y la gestión de posibles expatriados. Asimismo aumentar la información sobre las empresas extranjeras y los posibles mercados de destino serían medidas igualmente positivas. La agilización de los trámites administrativos y burocráticos a la hora de acceder a este tipo de ayudas podría sin duda aumentar la participación de las empresas de consultoría española.

Referencias bibliográficas

- [1] ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONSULTORES (2008): Informe *La consultoría en España. El sector en cifras 2007*, Madrid.
- [2] ALONSO, J. A. (1994): «El proceso de internacionalización de la empresa», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 725, enero, páginas 127-143.
- [3] ALONSO, J. A. (2005): «El proceso de internacionalización de la empresa: Algunas sugerencias para la política de promoción», *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, Madrid, páginas 71-80.
- [4] ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*, ICEX, Madrid.
- [5] BELL, J.; CRICK, D. y YOUNG, S. (2004): «Small Firm Internationalization and Business Strategy», *International Small Business Journal*, volumen 22, número 1, páginas 23-56.
- [6] CANALS, J. (2004): «La internacionalización de las empresas españolas», *Papeles de Economía Española*, número 100, páginas 249-263.
- [7] DUNNING, J. H. (1992): *Multinationals Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Suffolk.
- [8] DURÁN, J. J. (1994): «Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 735, páginas 21-41.
- [9] DURÁN, J. J. (2004): «Empresa multinacional e inversión directa española en el exterior», *Universia Business Review- Actualidad Económica*, tercer trimestre, página 114.
- [10] GUILLÉN, M. (2004): «La internacionalización de las empresas españolas», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 812, páginas 211-224.
- [11] GUTIÉRREZ DE GANDARILLA SALDAÑA, A. y HERAS LÓPEZ, L. J. (2000): «La proyección exterior de las empresas españolas: una contrastación empírica de la teoría gradualista de la internacionalización», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 788, páginas 7-18.
- [12] JARILLO, J. C. y MARTÍNEZ, J. (1991): *Estrategia internacional más allá de la exportación*, McGraw-Hill Interamericana, S.A., Madrid.
- [13] PLA, J. y LEÓN, F. (2004): *Dirección de empresas internacionales*, Pearson Educación, Madrid.
- [14] RIALP, A. y RIALP, J. (2005): «Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español», *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, Madrid, páginas 99-108.
- [15] RUBALCABA BERMEJO, L. y CUADRADO ROURA, J. R. (2002): *Trading Services in the Global Economy*, Edward Elgar.
- [16] RUBALCABA BERMEJO, L. y MAROTO SÁNCHEZ, A. (2007): «La internacionalización de los servicios y los factores determinantes de su comercio en España», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 838, páginas 101-123, septiembre-octubre.
- [17] VILLARREAL, O. (2005): «La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea», *Cuadernos de Gestión*, volumen 5, número 2, páginas 55-73.

EL SECTOR EXTERIOR

- Capítulo 1
ANÁLISIS MACROECONÓMICO DEL SECTOR EXTERIOR ESPAÑOL
- Capítulo 2
EL COMERCIO MUNDIAL DE MERCANCÍAS Y SERVICIOS
- Capítulo 3
EL COMERCIO EXTERIOR DE ESPAÑA
- Capítulo 4
EL COMERCIO DE SERVICIOS EN ESPAÑA
- Capítulo 5
LA INVERSIÓN EXTERIOR DIRECTA EN 2006-2007
- Capítulo 6
LA POLÍTICA COMERCIAL ESPAÑOLA
- **APÉNDICE ESTADÍSTICO**
 - Evolución histórica
 - Comercio exterior por sectores
 - Comercio exterior por secciones arancelarias
 - Comercio exterior por capítulos arancelarios
 - Comercio exterior por áreas geográficas
 - Comercio exterior por países
 - Comercio exterior por Comunidades Autónomas
 - Turismo
 - Inversiones extranjeras
 - Balanza de pagos
 - Comercio internacional
 - Competitividad
- **ÍNDICE DE RECUADROS**
 - Metodología de elaboración de los ITCs
 - Nota sobre metodología



Información:
Ministerio de Economía
Paseo de la Castellana, 162 Vestíbulo
28071 Madrid
Teléf.: 91 349 36 47