



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# **Análisis sobre las fuentes de ventaja competitiva en el sector de consultoría**

Autor: Manuel Oñate Calvo

Director: Carmen Valor Martínez

Madrid

Junio 2014

Manuel

Oñate

Calvo

**Análisis sobre las fuentes de ventaja competitiva en el sector de  
consultoría**



## Índice

Introducción.....	5
1. Marco conceptual.....	7
1.1 La consultoría.....	7
1.2 Ventaja competitiva.....	11
2. Metodología.....	12
3. Investigación.....	13
3.1 Análisis del sector.....	15
3.2 Cuestionario.....	22
3.3 Análisis DAFO de empresas.....	26
4. Conclusiones.....	51
5. Bibliografía.....	52

## Resumen

El siguiente trabajo busca realizar un análisis sobre cuáles son los factores que llevan a una empresa del sector de consultoría a liderar su mercado. Podemos encontrar un gran número de empresas de este sector en este ámbito, por lo que obtener una ventaja competitiva en este mercado puede ser un elemento clave no sólo para el crecimiento de la empresa, sino también para su supervivencia. Por esta razón, me he propuesto con este trabajo la búsqueda de aquellos elementos que pueden dar ventaja competitiva a las empresas de consultoría, y he seguido una investigación para ello. En primer lugar he realizado un análisis de la situación actual del sector y las tendencias que marca. Posteriormente, he elaborado un cuestionario que tiene como objetivo poder analizar qué empresas tienen una mayor penetración en el mercado y un mayor conocimiento de marca, para posteriormente realizar un análisis sobre los elementos que han llevado a estas empresas a obtener esta posición en el mercado. Este análisis ha permitido averiguar qué tipo de servicios de consultoría son más demandados en el momento actual y qué factores de una empresa del sector hacen que obtenga una posición dominante.

Palabras clave: consultoría, análisis DAFO, ventaja competitiva, análisis de sector, tendencias de mercado, notoriedad espontánea, notoriedad sugerida, debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades.

## Abstract

The following thesis aims to analyse what the factors that lead a consulting business to the position of leader in its market. There are plenty businesses of this kind, so obtaining a competitive advantage can become a crucial issue not only for the growth of the company; but also for its own survival. For this reason, this thesis has the aim of finding those elements that might provide consulting businesses competitive advantage. First of all, it analyses the actual state of this sector, and the trends it has recently followed. Secondly, it finds out which companies have a better integration in the market and are more widely known, by using a survey. This data leads to the analysis about the possible elements that might have placed them in those positions. As a consequence of this research, it is easy to find out what kinds of consulting services are the most demanded nowadays as well as the key factors that might lead these kinds of companies to the position of leaders in their own sectors.

Key words: Consultancy, SWOT analysis, competitive advantage, sector analysis, market trends, spontaneous awareness, aided awareness, weaknesses, threats, strengths, opportunity.

## Introducción

El objetivo principal de este trabajo es analizar el comportamiento del mercado del sector de consultoría para poder mostrar cuáles son los aspectos diferenciadores que llevan a una consultora a ser líder en su sector, es decir, cuáles son las fuentes de ventaja competitiva para las empresas consultoras.

Actualmente son muchas las empresas que ofrecen servicios de consultoría, definidas como entidades dedicadas a aconsejar sobre asuntos técnicos a otras empresas. Son muchos los ámbitos en los que se desarrollan las actividades de una empresa, por lo que son muy diversos los consejos que puede necesitar. Por esta razón podemos encontrar consultoras de muy diversos tipos en el mercado, tratando de encontrar un nicho de mercado en el que ofrecer sus servicios específicos.

Debido a esta gran diversidad de empresas consultoras y servicios destinados a satisfacer las mismas necesidades de los clientes, podemos hablar de un mercado sobresaturado en el que diferenciarse del resto de competidores puede llevar a una empresa al éxito o, en caso contrario, al fracaso y la quiebra. Por ello, con este trabajo trataremos de analizar estos factores diferenciadores clave que hagan de una empresa consultora un líder en el mercado

Por ello, analizaremos en primer lugar cuál es la situación actual del sector, qué tendencias podemos observar en el mercado y cuáles son las expectativas de crecimiento que podemos esperar de él, tanto a nivel general como a un nivel más particular, atendiendo al tipo de servicio ofrecido.

Una vez analizada la situación actual del sector, elaboraremos un breve cuestionario con el objetivo de conocer qué empresas del sector tienen más alcance en los consumidores, atendiendo a dos conceptos, que se explicarán más adelante: notoriedad espontánea y notoriedad sugerida.

Una vez analizadas las respuestas a este cuestionario, se estudiarán los factores que han llevado a cada una de las consultoras con mayor índice de respuesta a conseguir este alcance y conocimiento, mediante análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de cada una de ellas.

De este modo, podremos concluir al final de este proceso cuáles son las futuras tendencias del mercado y cuáles son los factores que han llevado a varias empresas de este sector a obtener esa posición de liderazgo, analizando tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

## 1. MARCO CONCEPTUAL

### 1.1 La consultoría

Para tratar de conocer mejor el sector a analizar durante todo el trabajo, se van a exponer a continuación diversos elementos y características de la consultoría. Mediante la exposición y explicación de los mismos conseguiremos un marco adecuado sobre el que podremos continuar realizando el trabajo.

#### 1.1.1 Definición

Con el fin de dar la definición más adecuada posible, usaremos la definición que dan los propios consultores a su profesión, que se puede encontrar en el Libro Blanco de Consultoría:

“Actividad profesional relativa a los servicios especializados prestados a una compañía o institución para asesorarla y ayudarla en la mejora de su gestión, operaciones y/o resultados financieros”. (Libro Blanco de Consultoría, 2008)

#### 1.1.2 Tipos de consultoría

Como hemos visto en el apartado anterior, hay muchas formas en las que una empresa consultora puede colaborar con las organizaciones. Por este motivo podemos encontrar muchos tipos de consultoría en el mercado. Por ello, expondremos a continuación una tabla que muestra los distintos ámbitos que puede abarcar una empresa de consultoría, y será esa la clasificación que usaremos en apartados posteriores del trabajo (BARNES Reports: Management Consulting Services Industry (NAICS 54161). (2013). *United States Management Consulting Services Industry Report*, 1-249):

Gestión	Planificación
Servicios administrativos	Recursos humanos
Industrial	Canales de distribución
Marketing	Merchandising
Franchising	Ventas
Nuevos productos	Planificación de negocio
Especialistas de la industria	Organización
Objetivos y políticas corporativas	Start-ups
Gestión de materiales	Servicios administrativos
Planificación	

### 1.1.3 Servicios de las empresas consultoras

Con la definición expuesta en el apartado anterior nos puede surgir la duda de qué tipo de servicios son los que puede ofrecer una empresa consultora. Pues bien, en el mercado podemos encontrar consultorías sobre todo tipo de aspectos empresariales, pero todas ellas tienen en relación varias propuestas de servicios (El profesional de la información, vol.9, nº9, 2000)

#### a) La gestión del conocimiento corporativo

Para sacar el máximo partido al conocimiento corporativo las consultoras se pueden servir de herramientas como las auditorías de información y los planes estratégicos para intranets corporativas.

Las primeras comportan el análisis de los recursos de información que tiene la organización y con ellas se pueden definir objetivos para un eficiente uso de dicha información. Algunos elementos de estas auditorías son: determinación de recursos y fuentes de información, establecimiento de los procesos básicos y recursos de información asociados, definición y diseño de procedimientos para el uso de la información, diseño de mapas de gestión del conocimiento, etc.

Por otra parte, los planes estratégicos para intranets corporativas pueden aportar diseño de bases de datos específicas, instalación de programas para su gestión, tratamiento de imágenes, etc. Esta herramienta es importante ya que el diseño de la misma forma parte del núcleo básico de la actividad corporativa.

#### b) La proyección corporativa

En el momento en el que nos encontramos la actuación empresarial exige de proyección al exterior, ya que la globalización está muy presente en nuestros mercados. Para lograr esto, las consultoras tienen diversos caminos:

La edición electrónica, con portales y webs corporativas, edición de información profesional para su difusión o el diseño de aplicaciones para acceso a la información, es de vital importancia.

Para tener la información de las páginas web (ya sea de la competencia o de contenido relevante) actualizada y clasificada se deben crear bases de datos temáticas, o usar alojamiento de bases de datos para acceso exclusivo a clientes, o instalar programas específicos para búsqueda de información en internet.

Para poder enviar documentos por la red, realizar una gestión estadística de accesos a las webs o revisar direcciones URL se pueden usar programas de gestión de servicios en Internet.

#### c) Recursos externos de información

Cada vez es más necesaria la obtención de información externa para las organizaciones por lo que el acceso a recursos electrónicos o instalaciones para acceso a la información se vuelven esenciales.

Mediante el acceso a recursos electrónicos se pueden obtener datos sobre recursos de información disponibles en el mercado, distribución y suscripción de bases de datos profesionales o servicios de suscripción y acceso a revistas electrónicas, lo que puede resultar de gran utilidad.

Por otra parte, para acceder a la información y consultarla de forma eficiente se pueden usar servidores de intranet o internet, sistemas específicos de los editores para acceso a la información o sistemas cliente mínimo para corporaciones que no es necesario haber instalado.

#### d) Cooperar con el cliente para que sea líder en su propio mercado

Éste debería ser uno de los objetivos básicos de las empresas de consultoría, y el conseguirlo forma parte de su compromiso profesional con los clientes. Por ello, la actuación de la empresa consultora debe estar guiada por la obtención de óptimos resultados por parte de su cliente en su ámbito de actividad.

## 1.2 Ventaja Competitiva

Podemos definir una ventaja competitiva como un factor que otorga a un producto o marca una situación de superioridad en el mercado sobre sus rivales. Es algo en lo que el producto de una empresa resulta mejor que el de la competencia, y ayuda a entregar mayor valor al cliente final. (Porter, M. E. (2008). THE FIVE COMPETITIVE FORCES THAT SHAPE STRATEGY. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.):

Para crear una ventaja competitiva hay tres aspectos que podemos tratar:

- Precio
- Producto
- Cliente

### 2.2.1 Precio

Ser el más barato, para lo que habrá que disminuir al máximo posible los costes en los que incurre la empresa a la hora de producir y distribuir el producto, pero sin renunciar a la calidad. Se trata de obtener un producto lo más barato posible, pero con calidad de modo que consiga una mayor cuota de mercado.

### 2.2.2. Producto

Si ofrecemos el mejor producto, entendido como aquel que reporta un mayor valor al de la competencia para el cliente final, una empresa podrá posicionarse como líder del sector. Este aspecto implica ser consciente de la inversión a realizar para la generación de nuevas ideas y búsqueda de la mejora continua del producto.

### 2.2.3. Cliente

Es el consumidor final y el que, con sus acciones, decide quién es el líder del mercado en función de los productos que compra. Por ello, si enfocamos todos los esfuerzos a satisfacer sus necesidades de la mejor forma posible, podremos conseguir ventaja competitiva. Para ello podemos centrarnos en un segmento exclusivo de clientes y no en todo el conjunto, de modo que conozcamos mejor sus necesidades y tratemos de satisfacerlas de la mejor manera posible.

## 2. METODOLOGÍA

Una vez expuesto el marco en el que vamos a encuadrar el trabajo, el siguiente paso es proceder a la investigación. Dado que se trata de un trabajo en el que tratamos de exponer cuáles son los factores que hacen que una empresa del sector de consultoría triunfe en el mercado, vamos a llevar a cabo la investigación desde tres puntos:

En segundo lugar, buscando tener una información completamente objetiva, analizaremos la evolución del sector en los últimos años, atendiendo a aspectos como el volumen de ingresos en los últimos años, la presencia internacional de las empresas en función de sus sucursales y, como aspecto clave, qué tipos de consultora son los que más crecen y cuáles son las que peor prospección presentan.

De este modo podremos observar gráficamente las tendencias del mercado y cómo han ido evolucionando. Podremos observar qué tipo de servicios se demandan en mayor medida y cuáles son los menos demandados, para con ello poder definir cuál debe ser el posicionamiento de una empresa consultora que quiera triunfar en, como ya se mencionó anteriormente, un mercado sobre saturado.

Una vez analizada la evolución del sector, vamos a realizar una investigación sobre cuáles son las consultoras más conocidas por los ciudadanos. Para ello, elaboraremos un breve cuestionario para obtener datos sobre dos aspectos:

- Cuáles son las consultoras que vienen a la mente de los encuestados al preguntarles sobre empresas consultoras que conozcan.
- Qué empresas reconocen como empresas del sector que estamos tratando cuando se les dan varias opciones y varios nombres.

Para la elaboración del cuestionario nos basaremos en dos conceptos:

- Notoriedad espontánea: supone conocer qué empresas vienen a la mente del encuestado cuando se le pregunta sobre un ámbito en concreto, en nuestro caso consultoría, sin inducir ninguna respuesta ni dar opciones para la misma. Es muy buen indicador de cuáles son las empresas más conocidas ya que no se influye en la respuesta del encuestado.

- Notoriedad sugerida: indica lo mismo que la anterior, pero en este caso, sí se influye en la respuesta, ya que se le dan varias opciones al encuestado para ver qué empresas reconoce de las opciones que se le presentan.

Con este cuestionario conseguiremos obtener información sobre cuáles son las empresas “top-of-mind”, y “short list” es decir, qué empresas consultoras son las más conocidas por los encuestados. Las que aparezcan en las primeras posiciones serán las que más notoriedad tienen serán a las primeras a las que acudirían en caso de necesitar sus servicios.

Una vez obtenidas las respuestas a este cuestionario, en el siguiente punto de la investigación analizaremos cuáles son los factores que hacen que sean éstas las empresas que aparecen en las respuestas de los encuestados y cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presentan.

Como ya hemos expuesto anteriormente, hay varios tipos de empresas consultoras, en función de los servicios que ofrezcan; pero hay un tipo de consultoría que ofrece un servicio a un nivel más global, que puede abarcar todos los aspectos y tareas de una empresa en cualquier nivel: éstas son las consultoras estratégicas, puesto que generan para sus clientes proyectos y planes de actuación que pueden llegar a abarcar todos los niveles de sus clientes

Al tener un campo de actuación más global y al ser empresas que pueden ofrecer todos los servicios de consultoría anteriormente definidos, y apoyados por el análisis de las empresas que han aparecido en las respuestas al cuestionario, podemos hacer un completo análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de las empresas consultoras.

Con este segundo análisis podremos observar qué ventajas son las que presentan con mayor frecuencia las grandes consultoras, ventajas que les han llevado a tener una posición de líderes del sector, y qué oportunidades se les presentan para poder seguir creciendo, es decir, qué les daría una nueva ventaja competitiva. Del mismo modo, las ventajas y oportunidades que presentan este tipo de empresas, las grandes consultoras, también supone una oportunidad para las empresas que no están en su misma situación de dominio del mercado.

Por todas las razones expuestas anteriormente, podemos observar que mediante este análisis obtendremos tanto las tendencias del mercado como las fuentes de ventaja competitiva para empresas consultoras.

## 3. INVESTIGACIÓN

### 3.1 Análisis del sector

Esta es la primera parte de nuestra investigación; en este apartado vamos a realizar un análisis sobre la evolución del sector en los últimos cinco años, atendiendo para ello a tres aspectos que suponen un indicador completamente objetivo del funcionamiento de la industria. Estos tres indicadores son:

- Volumen de ventas (en millones de dólares)
- Número de establecimientos
- Número de empleados

En un primer momento, analizaremos la evolución del sector en estos tres aspectos observando el sector en su conjunto, sin distinción entre tipos de servicios. Con esto podremos observar las tendencias de esta industria, los posibles cambios que ha sufrido en los últimos años y la posible correlación entre los distintos factores como indicador de la marcha del sector.

Como ya se mencionó anteriormente, se trata de un mercado muy saturado en el que podemos encontrar una amplia diversidad de consultoras y servicios de consultoría. Por esta razón, tratando de profundizar lo máximo posible en el análisis y poder concluir cuáles son los servicios más demandados y que mayor empleo generan, realizaremos un segundo análisis del sector.

Este será un análisis más exhaustivo, en el que atenderemos a la evolución de las ventas y el número de empleados en los distintos tipos de empresas consultoras que podemos encontrar en el mercado, atendiendo a la clasificación que hicimos en el apartado inicial.

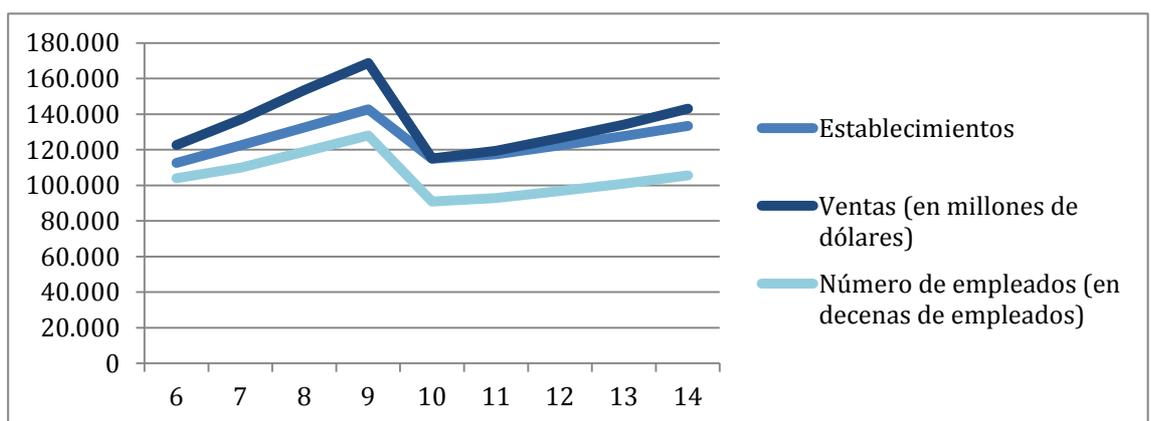
#### 3.1.1 Análisis del sector

Se muestra a continuación una tabla resumen de los datos con los que vamos a trabajar en esta primera parte del análisis ((BARNES Reports: Management Consulting Services Industry (NAICS 54161). (2013). *United States Management Consulting Services Industry Report*, 1-249):

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Establecimientos	112.527	122.551	132.575	142.660	114.978	117.453	122.403	127.622	133.483
Ventas (en millones de dólares)	122.653	137.047	153.482	168.679	115.198	119.464	126.625	134.096	143.144
Número de empleados (en decenas de empleados)	103.972	109.933	118.933	127.982	90.942	92.907	96.817	100.923	105.557

Para facilitar la interpretación y estudio de esta información, la representaremos en forma de gráficos de líneas. De este modo se facilita la comprensión y análisis de las variaciones producidas en los años objeto del análisis.

De este modo, se expone a continuación un gráfico sobre las ventas (en millones de dólares), el número de empleados (en miles de empleados) y el número de establecimientos:



Como podemos observar con este gráfico, los tres indicadores que hemos seleccionado tienen una correlación positiva, lo que quiere decir que los tres varían en el mismo

sentido. Esto tiene sentido ya que el número de establecimientos condicionará en número de empleados, y el volumen de ventas se verá afectado por los dos anteriores.

Podemos observar que los dos años en que menos ingresos obtuvieron las empresas del sector de consultoría fueron 2006 y 2010, con unas cifras de 122.653 y 115.198 millones de dólares en ventas, respectivamente.

Como podemos observar, la tendencia desde 2006 hasta 2009 era claramente ascendente, aumentando tanto volumen de ventas como número de empleados y establecimientos, llegando al máximo en 2009, con un total de ventas de 168.679 millones de dólares.

Durante este período, se produjo un incremento de las ventas de un 8,27% de media anual, pero en el 2010 se rompe esta tendencia y se produjo una caída de las ventas a los 115.198 millones de dólares. Esto supone una reducción de las ventas de un 31,7%, que rompe claramente con la tendencia alcista de los años anteriores.

Después de este año de caída de las ventas de las consultoras, se recuperó la misma tendencia que se daba anteriormente, una tendencia alcista que eleva los ingresos y mejora la situación de este sector año tras año. Pero el incremento medio anual no es tan alto como antes de 2010, aumentando los ingresos en un 5,58% medio anual.

Atendiendo al gráfico y después de este análisis, podemos observar tres etapas en la evolución del sector de consultoría en los últimos nueve años:

- Una primera época en la que podemos observar que una tendencia alcista. Estos primeros años están asociados a los años de burbuja económica, años en los que las empresas aumentaban sus ingresos año tras año y por lo tanto podían permitirse el contratar servicios de empresas externas para su asesoramiento.
- El segundo momento importante en esta evolución es en 2010, años de enorme caída de las ventas del sector. Esta caída está asociada con el estallido de la burbuja económica y su llegada a las empresas; en este momento las empresas no gozaban de una situación tan buena como en el período anterior y no contaban con suficiente

liquidez. Como para contratar servicios de consultoría, lo que se traslada a las ventas de las consultoras y provoca la caída que se puede observar en el gráfico anteriormente expuesto.

- Una tercera etapa, desde 2010 hasta ahora, en el que se da una constante recuperación y crecimiento de las ventas de servicios de consultoría, aunque en menor medida que en la primera etapa.

Observando el gráfico podemos extraer que la consultoría, como servicio al resto de empresas que necesitan asesoramiento, también se ve afectada por las situaciones macroeconómicas y su crecimiento irá asociado al crecimiento del resto de empresas a las que preste sus servicios.

### 3.1.2 Análisis del sector por tipos de servicio

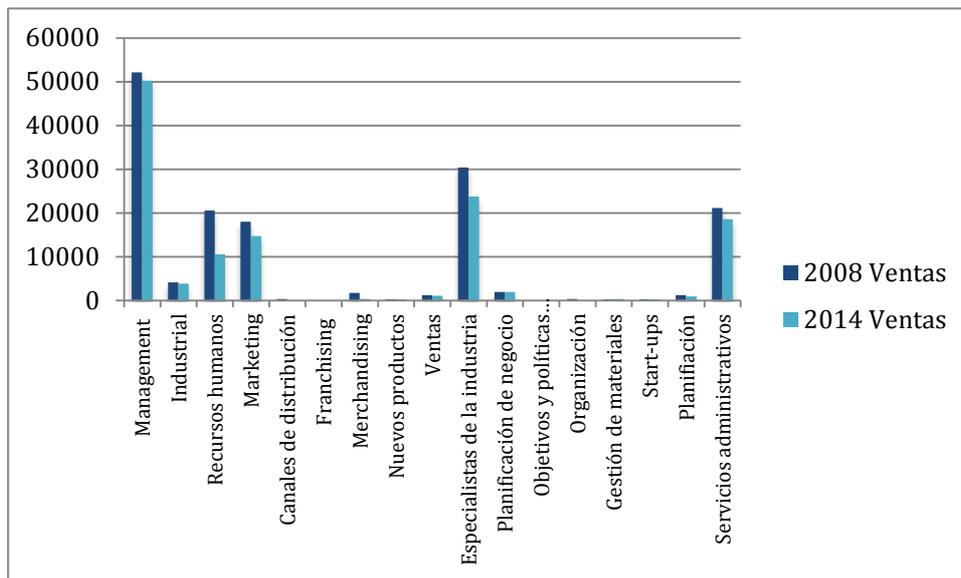
Para poder estudiar cuáles son las tendencias del mercado, estudiaremos a continuación dos de los indicadores anteriormente utilizados, aplicados a cada uno de los tipos de consultoría que mencionamos en la clasificación del primer apartado.

Se expone a continuación una tabla con la información que vamos a utilizar para esta segunda parte del análisis (BARNES Reports: Management Consulting Services Industry (NAICS 54161). (2013). *United States Management Consulting Services Industry Report*, 1-249):

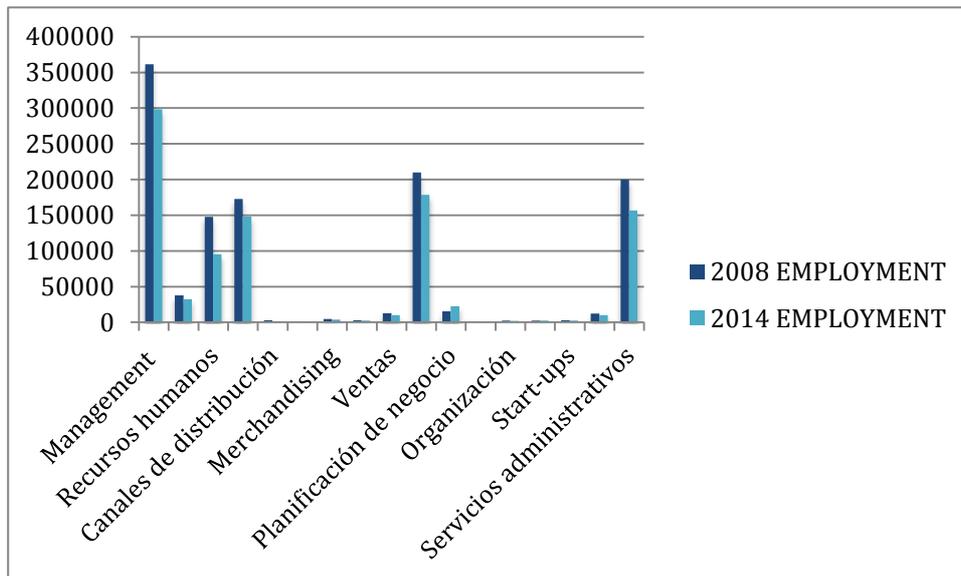
	2008	2008	2014	2014
	Ventas	Empleados	Ventas	Empleados
Gestión	52108	361325	50225	298424
Industrial	4113	37916	3818	32553
Recursos humanos	20502	147774	10474	95510
Marketing	17927	172661	14632	147970
Canales de distribución	292	2719	159	1608
Franchising	98	733	65	674
Merchandising	1693	4887	280	3902
Nuevos productos	210	2762	206	2447
Ventas	1153	12615	988	9827
Especialistas de la industria	30385	209687	23718	178426
Planificación de negocio	1880	15513	1916	22661
Objetivos y políticas corporativas	91	871	64	692
Organización	302	2362	169	2024
Gestión de materiales	247	2473	258	2365
Start-ups	193	2741	250	2511
Planificación	1169	12258	885	9985
Servicios administrativos	21119	200032	18521	156594

Para facilitar la comprensión y el posterior análisis de los datos expuestos en la tabla, expondremos a continuación dos gráficos comparativos entre las ventas de 2008 y 2014 y los empleados de 2008 y 2014, diferenciados por tipo de servicio ofrecido:

- Gráfico comparativo entre las ventas de 2008 y 2014



- Gráfico comparativo entre los empleados de 2008 y 2014:



Como podemos observar en los gráficos anteriores, las tendencias del mercado no han variado en exceso en los últimos años. Se corrobora la idea del apartado anterior de que el volumen de ventas de este sector no es tan alto como antes, ya que en todos los tipos de servicios ofrecidos ha bajado dicho volumen.

Pero de estos dos gráficos resulta interesante ver que las ventas del sector se concentran en cinco de los diecisiete subtipos de consultoría que podemos encontrar, y que este dato no se ha visto afectado por la reducción del volumen de ventas, ya que en los dos períodos de tiempo que hemos medido con los datos de la tabla, destacan los mismos tipos de consultoría.

Como podemos observar, el tipo de consultoría que obtiene el mayor ingreso es el de malajemente, con unas ventas de 52108 millones de dólares en 2008 y 50225 millones en 2014. Como se pudo observar en la clasificación inicial, este tipo de consultoría ofrece un servicio a un nivel más global, abarcando varias áreas de una empresa y no solamente una, lo que puede llevarle a ser la elegida por las empresas que no necesiten un servicio muy específico y concreto.

En un segundo plano destacan las su industrias de recursos humanos, marketing, especialistas de la industria y servicios administrativos, tanto en 2008 como en 2014, por lo que podemos afirmar que éstos seguirán siendo los servicios de consultoría más demandados en los próximos años, lo que podría llevar a un aumento de sus ventas, empleados y número de establecimientos si atendemos a los datos del apartado anterior y de éste.

## 3.2 Cuestionario

### 3.2.1 Introducción

Una vez hemos analizado la situación del sector, elaboraremos un cuestionario para tratar de analizar qué empresas consultoras tienen mayor penetración en el mercado, cuáles son más conocidas por los clientes. Por ello, nos basaremos en dos conceptos para la elaboración del cuestionario:

- Notoriedad espontánea: supone conocer qué empresas vienen a la mente del encuestado cuando se le pregunta sobre un ámbito en concreto, en nuestro caso consultoría, sin inducir ninguna respuesta ni dar opciones para la misma. Es muy buen indicador de cuáles son las empresas más conocidas ya que no se influye en la respuesta del encuestado.
- Notoriedad sugerida: indica lo mismo que la anterior, pero en este caso, sí se influye en la respuesta, ya que se le dan varias opciones al encuestado para ver qué empresas reconoce de las opciones que se le presentan.

Para poder medir estos dos conceptos y aplicarlos a nuestro cuestionario, éste tendrá únicamente dos preguntas:

- Nombre tres empresas consultoras
- De las siguientes empresas del sector de consultoría, seleccione las cuatro que más conoce.

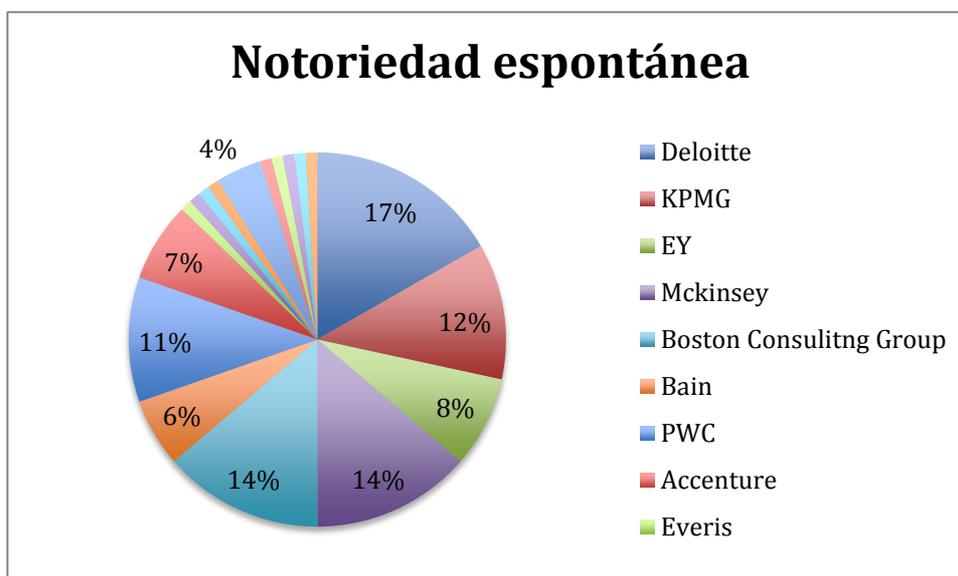
Una vez obtenidas las respuestas a este cuestionario, podremos averiguar cuáles son las empresas de este sector más conocidas, y serán éstas las empresas en las que basaremos la siguiente parte de la investigación.

### 3.2.2 Análisis gráfico de las respuestas

Con las respuestas obtenidas a cada pregunta hemos elaborado dos gráficos, uno correspondiente a la notoriedad espontánea y otro correspondiente a la notoriedad sugerida.

### a) Notoriedad espontánea

Se expone a continuación el gráfico correspondiente a las respuestas obtenidas para la pregunta correspondiente a notoriedad espontánea:



Como podemos observar en el gráfico, hay cuatro empresas que obtienen un porcentaje de respuesta mayor al 12%. Esto quiere decir que más de la mitad de las respuestas se han repartido entre cinco empresas distintas, que son claramente las líderes de este mercado y las primeras respuestas dadas por los encuestados cuando se les pregunta sobre empresas consultoras que conozcan.

Estas cinco empresas que obtienen un mayor porcentaje de respuesta, ordenadas de mayor a menor, son:

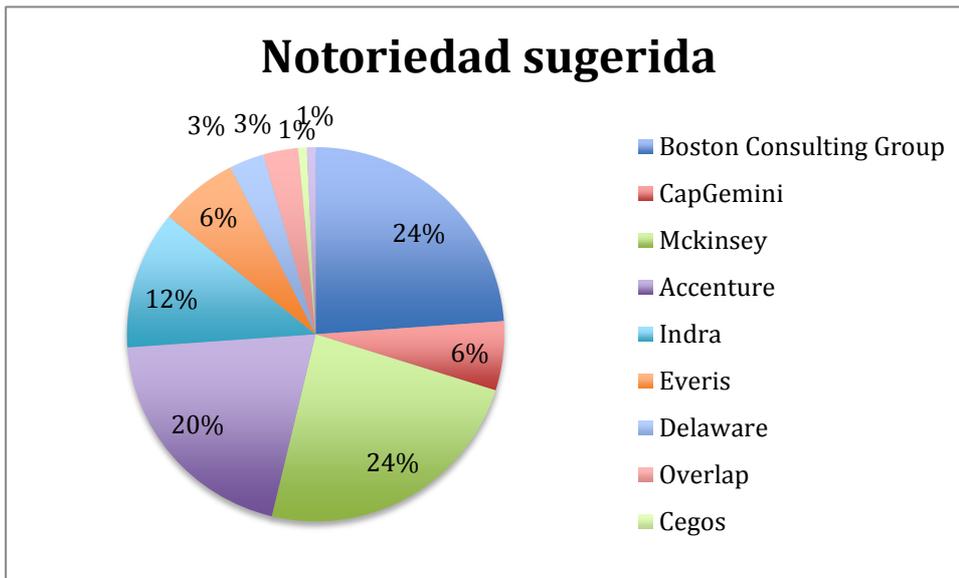
- Deloitte: con un 17% de respuestas, es la empresa que lidera las respuestas de los encuestados.
- En segundo lugar podemos encontrar a McKinsey, con un 14% de las respuestas.
- En el mismo puesto, con el mismo porcentaje de respuesta, aparece Boston Consulting Group
- Un puesto por detrás, con un 12%, se encuentra KPMG.

En cuanto a notoriedad espontánea, podemos afirmar que éstas son las cuatro empresas que mayor penetración tienen en el mercado, y por ello, en la siguiente parte de la

investigación, analizaremos cuáles son los factores que hacen que se encuentren en esta posición de liderazgo.

b) Notoriedad sugerida

Se expone a continuación el gráfico de respuestas para la pregunta sobre notoriedad sugerida:



Como podemos observar en el gráfico, hay cuatro empresas que obtienen en conjunto más del 80% de las respuestas, obteniendo las demás un porcentaje muy reducido de respuesta. Estas empresas son:

- En primer lugar, Boston Consulting Group que ya apareció entre las cinco primeras empresas en el apartado anterior, en este caso con un 24% de las respuestas.
- Con el mismo porcentaje de respuesta, y al igual que en el caso de BCG, también también aparece McKinsey con un 24% de las respuestas.
- Con un 20% podemos encontrar a Accenture en tercera posición.
- Por último, con un 12% del porcentaje de respuesta, podemos encontrar a Indra.

Estas respuestas sirven para corroborar las respuestas a la pregunta anterior, ya que, entre las opciones disponibles, aquellas que salían en las respuestas a la primera pregunta han salido de nuevo entre las primeras en las respuestas a esta segunda pregunta.

En las respuestas a esta segunda pregunta del cuestionario han aparecido dos empresas nuevas que no habían aparecido en la primera pregunta, por lo que también conviene incluirlas en la siguiente parte del análisis.

### 3.3 Análisis DAFO de empresas

Gracias a las respuestas obtenidas en el cuestionario hemos podido elaborar una lista con seis empresas del sector de consultoría que tienen una gran penetración y un gran alcance entre los encuestados. Por ello, al ser el objetivo de este trabajo la obtención de las fuentes de ventaja competitiva para una empresa consultora, analizaremos en este apartado cuáles son los factores que han llevado a estas seis empresas a obtener esta posición de liderazgo.

Para ello nos basaremos en un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de cada una de ellas. Con ello podremos observar qué fortalezas poseen, que serán los factores que les han llevado a esa posición, y qué oportunidades se les presentan para seguir creciendo y mantener ese liderazgo.

Para esta parte del análisis, seguiremos el mismo procedimiento en todas las empresas expuestas: se expondrá una breve descripción general de la empresa y posteriormente se expondrá una tabla resumen del DAFO. Por último se desarrollará cada uno de los puntos de la tabla con mayor profundidad.

#### 3.3.1 Accenture

##### a) Visión general

Accenture plc es una empresa de consultoría global de management, servicios tecnológicos y externalización. Da servicio a sus clientes a través de una red global de más de 50 centros. Opera mayoritariamente en Europa, Medio Este y África. Su sede se encuentra en Dublín, Irlanda, y emplea a más de 250,000 personas en todo el mundo.

La diversificación geográfica y de mercados de la compañía le permite evitar la dependencia de un mercado para la obtención de beneficio. Además, esta diversificación le da acceso a una amplia base de clientes y le permite un continuo flujo financiero.

## b) Tabla resumen DAFO

Fuerzas	Debilidades
Diversificación de mercados y acercamiento geográfico al cliente. Amplio catálogo de propuestas que le permite satisfacer diversas necesidades de los clientes. Fuerte red de contactos con alianzas estratégicas.	Entorno de negocio muy competitivo
Oportunidades	Amenazas
Adquisiciones estratégicas para fortalecerse. Sólida cartera de contratos que asegura un beneficio estable.	Volatilidad y condiciones económicas inciertas. Intensa competitividad que puede afectar a la cuota de mercado. Los beneficios pueden verse afectados por cambios de moneda y fluctuaciones del tipo de cambio.

### 3.3.1.1 Fuerzas

#### a) Diversificación de mercados y acercamiento geográfico al cliente.

La compañía opera en diversos mercados y durante los últimos años, ha expandido estratégicamente el número de mercados finales en los que opera para incrementar el beneficio y la estabilidad del negocio., ya que ve la expansión como oportunidad de crecimiento.

Además, Accenture ha diversificado su presencia geográfica. La compañía ha expandido su presencia global durante los últimos años. Operando en más de 200 ciudades en 54 países alrededor del mundo. Su expansión geográfica se centra tanto en mercados emergentes como mercados maduros, lo que se convierte en un importante potencial de crecimiento para la compañía.

Accenture ha incrementado su presencia en mercados emergentes como Brasil, China, India, México, Rusia, Sudáfrica, Corea del Sur o Turquía. Como ya se mencionó en el

apartado introductorio, esta diversificación le permite evitar el depender de un mercado para poder lograr beneficio, además de obtener acceso a una amplia base de clientes.

b) **Amplio catálogo de ofertas que le permite satisfacer diversas necesidades de los clientes.**

La compañía tiene una de las más amplias ofertas en consultoría en consultoría de gestión, servicios tecnológicos o externalización de mercados. Da servicio a diecinueve grupos industriales desde sus cinco grupos de operaciones: productos, comunicación, media y tecnología, servicios financieros, recursos y salud y servicio público.

La compañía ofrece a sus clientes en todo tipo de industrias una amplia variedad de servicios para funciones específicas de negocio o procesos, como por ejemplo, finanzas y contabilidad, recursos humanos, aprendizaje, contacto con el cliente. También ofrece servicios especializados para clientes en algún tipo específico de industria.

Este amplio catálogo de ofertas no solamente sirve como oportunidad de realizar ventas cruzadas; también sirve como barrera de entrada para otras empresas, aislando parcialmente a Accenture de competencia.

c) **Fuerte red de contactos con alianzas estratégicas.**

La compañía trabaja con más de ciento cincuenta líderes tecnológicos que le complementan y amplían sus capacidades y soluciones. Accenture tiene alianzas con compañías líderes como Alcatel Lucent, Cisco Systems, Hewlett-Packard, IBM, etc. Esta red de contactos permite a Accenture ofrecer soluciones innovadoras y cooperativas al juntar varios equipos tecnológicos.

### 3.3.1.2 Debilidades

a) **Entorno de negocio muy competitivo**

La compañía ha sido testigo de disminuciones del negocio, como en el caso del segundo cuarto del ejercicio económico de 2013, en el que el beneficio cayó un 1%. El negocio de consultoría continúa con su constante lucha, reportando un plano crecimiento año tras año. En 201 el crecimiento fue muy moderado y lento, y la tendencia apunta a continuar del mismo modo.

### 3.3.1.3 Oportunidades

#### a) Adquisiciones estratégicas para fortalecerse

La compañía está centrada en aumentar su presencia a través de adquisiciones estratégicas. Accenture ha realizado varias adquisiciones en los últimos años. En mayo de 2013, adquirió Fjord, una consultora especializada en creación de experiencias digitales y servicios que involucran al cliente a través de plataformas como teléfonos inteligentes, tablets y PCs. Esta adquisición aumentará su capacidad para ofrecer servicios digitales y marketing digital a sus clientes.

En octubre de 2012, Accenture compró avVenta WorldWide, un proveedor de servicios de producción digital para todo tipo de agencias en diversas industrias. La adquisición refuerza la gama de servicios de marketing que Accenture ofrece.

Estas estratégicas adquisiciones reforzaran la posición de la compañía en el mercado en su rango de servicios.

#### b) Sólida cartera de contratos que asegura un beneficio estable

Accenture ha construido una fuerte y sólida cartera de contratos en el último período. Por ejemplo, en abril de 2013 el Departamento del Tesoro de Estados Unidos seleccionó a Accenture como el principal contratista para los servicios de gestión de contabilidad. Este nuevo contrato le hizo ingresar 32.2 billones de dólares en el ejercicio de 2012.

### 3.3.1.3 Amenazas

#### a) Volatilidad y condiciones económicas inciertas

Los resultados de las operaciones de la compañía se ven afectados por las condiciones económicas, que incluyen las condiciones macroeconómicas, las condiciones de crédito del mercado y los distintos niveles de confianza del negocio. Sigue dándose una significativa volatilidad en diversos mercados en todo el mundo, así como incertidumbre política y económica en muchos mercados en los que Accenture opera, que podrían afectar a su negocio, fundamentalmente en Estados Unidos y Europa.

Esta incertidumbre y volatilidad ha afectado y continuará haciéndolo en un futuro a los clientes de la compañía y a su nivel de negocio, lo que podría reducir la demanda de

servicios de Accenture. Esto también ha afectado a los distintos tipos de servicios que está demandando el cliente; por ejemplo, los clientes están pidiendo en mayor medida servicios de externalización y haciendo mayor hincapié en iniciativas de reducción de costes.

Estos cambios en las tendencias de la demanda podrían tener un efecto en los nuevos contratos que firme Accenture y por consiguiente, en sus resultados.

#### b) Intensa competitividad que puede afectar a la cuota de mercado

Accenture opera en mercados con una intensa competitividad. La compañía ha de competir con una amplia variedad de compañías que incluyen: servicios en localizaciones con bajo coste, como India o China; enormes proveedores multinacionales; competidores locales; firmas de contabilidad que están expandiendo su actividad.

Además, la compañía ha de hacer frente a compañías que han incrementado su tamaño como resultado de fusiones o adquisiciones. La consolidación de su actividad puede dar como resultado nuevos competidores de mayor tamaño, como en el caso de la tendencia de juntar sus actividades que se viene acusando últimamente entre fabricantes de hardware, vendedores de software y proveedores de servicios.

#### c) Beneficios que pueden verse afectados por cambios de moneda y fluctuaciones del tipo de cambio

Ser una compañía global, como en el caso de Accenture, implica que los beneficios se obtienen en múltiples monedas y que dicho beneficio pueda verse afectado por las fluctuaciones del tipo de cambio. Si el dólar americano se debilita frente a otra moneda, el cambio de moneda puede resultar favorable y que los beneficios en dólares de la compañía sean mayores, pero también puede ocurrir al contrario, perdiendo dinero con el cambio de moneda. ('Accenture plc SWOT Analysis' 2014, *Accenture SWOT Analysis*, pp. 1-9).

### 3.3.2 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

#### a) Visión general de la empresa

Deloitte es un grupo privado y limitado, que opera a través de una red de firmas que forman parte del grupo. El grupo ofrece servicios de auditoría, impuestos, consultoría y servicios de asesoramiento financiero. Deloitte opera en América, EMEA, Asia y el Pacífico, y África. Su sede global está en Nueva York, y da empleo a más 193,000 personas en todo el mundo.

#### b) Tabla resumen DAFO

Fortalezas	Debilidades
Organización multifuncional con presencia en varias áreas geográficas. Firma perteneciente a las Big 4. Prácticas de consultoría establecidas que le dan acceso a fuertes mercados emergentes.	Demandas y procesos administrativos.
Oportunidades	Amenazas
Expansión a través de adquisiciones. Oportunidades de los mercados de rápido crecimiento.	Al ser una enorme compañía, Deloitte hace frente a presiones regulatorias. Recuperación prolongada en Estados Unidos y en las economías europeas. Intensa competitividad.

#### 3.3.2.1. Fuerzas

##### a) Organización multifuncional con presencia en varias áreas geográficas.

Las ventajas competitivas de Deloitte residen en el hecho de que el grupo posee un amplio alcance en términos de catálogo de servicios, mercados finales y geografías. El catálogo de propuestas del grupo incluye auditoría, riesgos, consultoría, impuestos, y asesoramiento financiero. Deloitte da servicio a mercados diversificados alrededor de todo el mundo. En los últimos años el grupo ha expandido estratégicamente su presencia

en mercados finales para aumentar la estabilidad del beneficio y expandir sus oportunidades de crecimiento.

Deloitte ofrece servicios a un gran rango de clientes en una amplia variedad de industrias y segmentos y además posee una presencia geográfica enormemente diversificada, al estar presente en más de 150 países con 48 firmas dentro del grupo. Así, el grupo posee una sólida posición a nivel global, basándose en mercados maduros como los de Europa y América.

#### b) Firma perteneciente a las Big 4.

Deloitte forma parte del grupo de las “Big 4”, siendo la segunda más grande por detrás de Pricewaterhouse Coopers (PwC), con un beneficio de la primera 200 millones de dólares inferior al de la segunda.

Al ser una compañía que forma parte de este prestigioso grupo, Deloitte está expuesta a una enorme base de clientes y estas compañías gozan de una posición dominante en el mercado.

#### c) Prácticas de consultoría establecidas que le dan acceso a fuertes mercados emergentes.

Deloitte goza de una ventaja competitiva comparándose a sus compañeros ya que el grupo posee una sólida práctica de consultoría. Deloitte ha obtenido la ventaja de ser el primero en comenzar, y como consecuencia, tiene una sólida práctica en asesoramiento y consultoría (el 39,6% del beneficio de 2012 provenía de este tipo de servicios).

### 3.3.2.2 Debilidades

#### a) Demandas y procesos administrativos

El grupo está envuelto en varias demandas y procesos administrativos, y cualquier resultado negativo de los procesos y demandas pendientes podría dañar la imagen del grupo, que podría afectar a sus resultados.

Un ejemplo de estas demandas es la presentada por la Comisión de intercambio y valores de Estados Unidos en 2012, por la que demandaban a la base de Deloitte en China al rechazar la realización de servicios de auditoría para una compañía con sede en China bajo investigación de potencial fraude a inversores estadounidenses.

### 3.3.2.3. Oportunidades

#### a) Expansión a través de adquisiciones

El grupo ha hecho hincapié en expandir su presencia a través de adquisiciones estratégicas. Por ejemplo, en marzo de 2013, Deloitte firmó un acuerdo para adquirir Vivens, un proveedor de servicios especializado en Salesforce.com, Microsoft SharePoint y .Net. La adquisición expandiría la base de clientes del grupo relacionada con este tipo de servicios.

En abril de 2012, el grupo adquirió prácticamente todos los activos de CRG Partners, un proveedor de servicios operacionales y de reestructuración financiera. Esta adquisición aumentó la presencia de Deloitte en mercados de este tipo al enriquecer sus servicios de reestructuración financiera.

#### b) Oportunidades de los mercados de rápido crecimiento

Se espera que los mercados emergentes obtengan un fuerte crecimiento en los próximos años por su contribución al comercio global. Pese a la recesión de la economía global en economías avanzadas, las economías emergentes han mantenido su crecimiento.

Deloitte está bien posicionado para obtener una ventaja de este rápido crecimiento de los mercados emergentes. El grupo tiene una significativa presencia en China, India y otros mercados de este tipo en otras partes del mundo. Para tratar de fortalecer su presencia en mercados estratégicos, Deloitte anunció en 2012 una inversión de 750 millones de dólares en los próximos tres años en mercados de este tipo, como India, Japón, Corea, Brasil o Turquía, entre otros.

### 3.3.2.4. Amenazas

#### a) Al ser una enorme compañía, Deloitte hace frente a enormes presiones regulatorias.

El grupo está constantemente expuesto a presiones de este tipo debido a que está entre las compañías auditoras más grandes del mundo. Por ejemplo, en 2013, la Comisión para la Competencia del Reino Unido acusó a las compañías del grupo de las Big 4 de una seria brecha en el alineamiento con los intereses de los accionistas.

## b) Recuperación prolongada en Estados Unidos y en las economías europeas

En los últimos años, Estados Unidos y la Unión Europea han atravesado un periodo de significativa agitación y volatilidad en los mercados de valores, dificultades en el sector de servicios financieros, preocupaciones respecto a la inflación y deflación, reducción del gasto del consumidor y diversas dificultades económicas.

El grupo obtiene gran parte de sus beneficios de los mercados de Estados Unidos y Europa, por lo que un prolongamiento en la recuperación de las economías de estos mercados podría reducir la demanda de servicios de Deloitte, lo que impactaría en su crecimiento.

## c) Intensa competencia

Deloitte opera en una industria altamente competitiva. El grupo hace frente a competencia de enormes competidores como Ernst & Young International, McKinsey & Company, PricewaterhouseCoopers, KPMG y Boston Consulting Group. También compete con firmas de consultoría de gestión en la implementación de estrategias y servicios de integración de sistemas. La consultoría de gestión ha generado un amplio abanico de competidores desde la última década del siglo XX. Esta intensa competencia en los mercados puede erosionar la cuota de mercado del grupo y reducir su beneficio. (Deloitte Touche Tohmatsu Limited SWOT Analysis' 2014, *Deloitte Touche Tohmatsu SWOT Analysis*, pp. 1-8)

### 3.3.3 McKinsey & Company

#### a) Descripción general

McKinsey & Company es una firma de consultoría global, de gestión privada. La compañía da servicios de consultoría en campos como finanzas, gestión tecnológica y estrategia a corporaciones y agencias del gobierno. Tiene operaciones en América, EMEA y Asia y Pacífico, con su sede en Nueva York.

#### b) Tabla resumen DAFO

Fortalezas	Debilidades
Habilidad para atraer talento y clientes Imagen de marca construida a través de su habilidad para innovar y adaptarse. Amplio espectro de propuestas y capacidades.	Débil presencia en diversas áreas prácticas. Controversia en asuntos relativos a la confianza del cliente
Oportunidades	Amenazas
Consultoría de gestión con gran potencial en mercados emergentes. Crecimiento internacional del gasto en Informática debido a la demanda de consultoría informática.	Intensa competencia que podría afectar a la cuota de mercado y los márgenes obtenidos.

#### 3.3.3.1. Fortalezas.

##### a) Habilidad para atraer talento y clientes

McKinsey ha aparecido en varias encuestas entre las diez mejores consultoras de gestión durante los últimos años. Esta firma continúa obteniendo excelentes resultados en prácticamente todas las áreas medidas en encuestas, sobre todo en el ámbito de entrenamiento y aprendizaje del empleado, donde la firma obtiene muchos mejores resultados que los siguientes clasificados. La habilidad de McKinsey para atraer y retener talento ha ayudado en gran medida a atraer clientes.

#### b) Imagen de marca construida a través de su habilidad para innovar y adaptarse

McKinsey ha sido capaz de mantener y mejorar su imagen de marca tanto en clientes como en los propios empleados de consultoras de gestión. Muchas de las mejores prácticas de la compañía o sus innovaciones se han convertido en estándares de la industria y ahora son parte de la educación en gestión en todo el mundo.

En gran medida por su capacidad para innovar y adoptarse a un entorno cambiante en lo referente a economía, industria y política, la compañía ha sido catalogada dentro del top 50 de firmas de consultoría durante nueve años consecutivos.

#### c) Amplio espectro de propuestas y capacidades

McKinsey es proveedor de un amplio espectro de servicios de consultoría. Ofrece servicios en áreas como tecnología de negocio, operaciones, estrategia, finanzas corporativa, organización, riesgos, y un amplio etcétera. Este amplio rango de servicios le ha permitido crear sinergias entre diferentes áreas, del mismo modo que le ha convertido en una constante e ininterrumpida fuente de servicios para la mayoría de los requerimientos de los clientes de servicios de consultoría.

#### 3.3.3.2. Debilidades

##### a) Débil presencia en áreas que resultarían prácticas.

McKinsey no ha demostrado una presencia significativa en algunas de las áreas prácticas en las que opera. Por ejemplo, las prácticas en consultoría de recursos humanos y tecnología de la compañía tienen mucha menos cuota de mercado que las de los competidores. Aun así, la consultoría tecnológica se haya visto afectada por la recesión económica, sigue siendo el área de negocio que más crece dentro de la consultoría. Algunas consultoras como Deloitte y Accenture han sacado provecho de esto para su crecimiento.

La compañía también queda en un segundo plano en cuanto a consultoría de recursos humanos en el mercado europeo cuando la comparamos con otras como Towers Perrin, Mercer o Deloitte. La limitada presencia de McKinsey en determinadas áreas específicas puede afectar a su habilidad para sacar provecho de las oportunidades de crecimiento que presenten distintos mercados como el de la tecnología.

## b) Controversia en asuntos relativos a la confianza del cliente

McKinsey ha hecho frente a muchas críticas en el pasado relacionadas con la consultoría de gestión. Algunas de las significativas incluyen el caso Enron y la recomendación en 1983 a AT&T de que los teléfonos móviles serían un mercado pequeño.

En los últimos años, la compañía también ha recibido muchas críticas por su plan para la privatización de la India entre varios países financiados por los gobiernos de Estados Unidos y Reino Unido. Este plan plantea, entre otras cosas, iniciativas como privatizar el sector sanitario y la educación, o sustituir a pequeños inversores por grandes corporaciones.

Estas polémicas podrían afectar a la confianza del cliente en la compañía, y como resultado de la mala prensa y las críticas, podría darse la pérdida de la reputación de McKinsey.

### 3.3.3.3 Oportunidades

#### a) Consultora de gestión con gran potencial en mercados emergentes.

Los mercados emergentes y las economías en desarrollo tienen expectativas de un fuerte crecimiento en los próximos años debido a su contribución al comercio global. A pesar de la desaceleración de la economía y la recesión en países desarrollados, los mercados emergentes han mantenido su crecimiento, como mencionamos anteriormente, y se espera que sigan creciendo en los próximos años. Por ello, tener una cierta perspectiva positiva hacia estos mercados emergentes puede dar lugar a oportunidades de crecimiento en varios negocios.

Además, en los últimos años, la mayoría de las compañías en mercados emergentes continuarán con prácticas globales en sus operaciones. McKinsey, siendo uno de los mayores jugadores en los mercados del negocio de la consultoría, está en una posición ventajosa para poder beneficiarse del crecimiento de estos países.

#### b) Crecimiento internacional del gasto en Informática debido a la demanda de consultoría informática

La informática, a nivel global, como ya mencionamos anteriormente, supone una de las áreas que más crecimiento van a generar en los próximos años. Una estable mejora del entorno macroeconómico podría garantizar el crecimiento en toda la inversión realizada en informática. En este año, las expectativas de inversión en informática son de 3.9 billones de dólares, por lo que McKinsey, en virtud de sus relaciones con clientes, podría beneficiarse enormemente de este aumento de la inversión en el área informática.

#### 3.3.3.4 Amenazas

##### a) Intensa competencia que podría afectar a la cuota de mercado y los márgenes obtenidos.

McKinsey opera en un negocio altamente competitivo que constantemente requiere de productos y soluciones innovadoras para crear y mantener un filo competitivo.

McKinsey hace frente a competencia de enormes empresas como Accenture, Boston Consulting Group, Accenture, Deloitte o Ernst & Young International. Esto ha aumentado la presión en los márgenes obtenido en la consultoría convencional como la de McKinsey. Esta intensa competencia en el mercado puede afectar la cuota de mercado de la compañía y, por consiguiente, sus resultados financieros (

'McKinsey & Company, Inc. SWOT Analysis' 2013, *McKinsey & Company SWOT Analysis*, pp. 1-8).

### 3.3.4 INDRA Sistemas S.A.

#### a) Visión general

Indra Sistemas, S.A. es una firma tecnológica y consultora multinacional española, que ofrece soluciones tecnológicas a sus clientes. La compañía opera principalmente en Europa, Latinoamérica y Asia. Su sede principal se encuentra en Madrid, España, y da empleo a más de 38,000 personas.

#### b) Tabla resumen DAFO

Fortalezas	Debilidades
Inversión significativa en investigación y desarrollo. Aumento de los beneficios procedentes de mercados extranjeros. Amplia base de clientes.	Bajos márgenes de beneficio. Obre rendimiento del mercado español.
Oportunidades	Amenazas
Sólido crecimiento en el mercado de la “nube”. Creciente demanda de consultoría informática.	Intensa competencia. Fluctuaciones del tipo de cambio.

#### 3.3.4.1. Fortalezas

##### a) Inversión significativa en investigación y desarrollo.

La compañía ha invertido una significativa cantidad en investigación y desarrollo. Esto le ha permitido ganarse el liderazgo en el ámbito tecnológico, siendo la segunda compañía europea en el sector en términos de investigación y desarrollo. La compañía, además, colabora con otras empresas consultoras, universidades y centros de investigación en todo el mundo para desarrollar nuevas soluciones.

Las actividades de investigación han permitido a Indra desarrollar nuevos productos, como una app para Android e iOS que permite a su usuario seguir en tiempo real los resultados de encuestas. La atención que la compañía presta a la investigación y el desarrollo ha permitido que obtenga una posición relevante y sostenible a largo plazo.

#### b) Aumento de los beneficios procedentes de mercados extranjeros

La compañía tiene una amplia base geográfica, lo que provoca que sus beneficios no se concentren en una única área geográfica. Indra tiene clientes en 128 países, presentando un incremento del 45% en presencia internacional.

El mercado español mostró una caída del 18% en 2012, pero la gran diversificación geográfica que presenta la compañía le permitió aumentar su beneficio a pesar de la débil situación del mercado español.

#### c) Amplia base de clientes

Indra presenta una amplia base de clientes en seis mercados verticales incluyendo transporte y tráfico, energía e industria, administración pública y salud, servicios financieros, seguridad y defensa, y por último, telecomunicación y media.

La compañía ofrece soluciones y servicios para tres de las diez operadoras de telecomunicación más grandes del mundo, y sirve a las empresas líderes del mercado de la telecomunicación y media incluyendo Telefónica, Vodafone, Orange o British Telecom.

Esa amplia base de clientes y amplia presencia en diversificados mercados permite y asegura a Indra un beneficio estable en los próximos años.

#### 3.3.4.2. Debilidades

##### a) Bajos márgenes de beneficio

Los márgenes obtenidos por Indra no son todo lo altos que podrían ser. El beneficio obtenido por la empresa en 2012 fue un 13.1% menor que el de 2011. El bajo margen obtenido por Indra es debido principalmente a los márgenes más pequeños obtenidos por los negocios adquiridos, pero también se ve afectado por la débil situación económica de los mercados españoles. También puede influir al beneficio de la empresa el haber tratado de ofrecer un precio competitivo. Un continuo impacto de estos factores al beneficio de la empresa podría ser perjudicial para la misma a largo plazo si no trata de hacerles frente y poner soluciones.

#### b) Pobre rendimiento del mercado español

A pesar de la amplia dimensión geográfica de la empresa, el bajo rendimiento en España continúa afectando a las perspectivas de crecimiento de Indra. España supone aproximadamente un 40% del negocio de la empresa, por lo que la débil situación macroeconómica y la aceleración de los ajustes impositivos, junto con más presión por los precios pueden hacer que caigan los beneficios de la compañía en su conjunto.

La disminución del rendimiento de la compañía en su mercado doméstico afecta a una compañía por muy expandida geográficamente que se encuentre, por lo que si la situación persiste puede afectar negativamente a la situación de la compañía en los próximos años.

#### 3.3.4.3. Oportunidades

##### a) Sólido crecimiento en el mercado de la “nube”.

El rápido crecimiento del mercado de la nube crea oportunidades para que la compañía alcance sus perspectivas de crecimiento. De acuerdo a las estimaciones de la industria, el mercado de la nube alcanzará los 241 billones de dólares en 2020.

Indra, con su posición de liderazgo en servicios de informática en Europa, ha ido aumentando su experiencia para poder sacar provecho de las oportunidades de crecimiento que presentan los servicios de la nube. Ofrece un completo servicio incluyendo la consultoría, implementación, operaciones y soluciones relacionadas con la nube.

##### b) Creciente demanda de la consultoría informática

El negocio de consultoría informática está listo para poder tomar ventaja del crecimiento de la inversión realizada en este sector. El gasto en dispositivos electrónicos como PCs, tabletas, teléfonos móviles e impresoras aumentó un 6.3% en 2013 con respecto al año anterior. El incremento en el gasto en informática continuará influyendo en la demanda de este tipo de servicios de consultoría en los próximos años.

El crecimiento de la inversión global realizada en el sector de la informática representa una oportunidad para que Indra aumente su experiencia en consultoría informática y obtenga beneficio de ella, aumentando sus beneficios.

#### 3.3.4.4. Amenazas

##### a) Intensa competencia

La compañía opera en mercados informáticos con entornos altamente competitivos, que pueden afectar a la cuota de mercado de la compañía y, por tanto, a su beneficio. La competencia de Indra incluye a Capgemini, CSC, Accenture, o Hewlett-Packard entre otras. Los factores competitivos afectan al mercado y a la compañía.

Algunos de los competidores están bien posicionados y tienen mayor presencia y mayor base de clientes si se comparan con Indra, pero también están presentes otros competidores más pequeños, más especializados que concentran sus recursos en áreas particulares.

Estas presiones de la competencia pueden causar pérdida de beneficio debido a la pérdida de cuota de mercado. También puede dar lugar a un reducido margen debido a la presión por ofrecer un precio competitivo, como vimos anteriormente. La pérdida de ingresos puede afectar gravemente a la sostenibilidad de Indra.

##### b) Fluctuaciones del tipo de cambio

La compañía opera en diversas áreas geográficas y una sustancial parte de sus ingresos provienen de monedas extranjeras. La mayoría de los ingresos y gastos generados por Indra y sus subsidiarias extranjeras están representados en monedas locales, ya que a medida que ha ido aumentando la presencia internacional de la compañía, también ha ido aumentando la exposición a los distintos tipos de cambio.

El aumentar el comercio internacional provoca directamente un aumento de la cuota de monedas distintas del euro, y esto hace que la compañía sea susceptible de los continuos cambios en los tipos de cambio. La volatilidad en éstos puede afectar negativamente al negocio de Indra, su situación financiera, sus resultados de operación y su flujo de caja ('Indra Sistemas, S.A., SWOT Analysis' 2013, *Indra Sistemas, S.A. SWOT Analysis*, pp. 1-8).

### 3.3.5 The Boston Consulting Group

#### a) Visión general

The Boston Consulting Group (BCG) es una compañía privada de consultoría de gestión y asesoramiento en estrategia de negocio. La compañía se asocia con compañeros en todos los sectores y regiones para identificar oportunidades, afrontar importantes desafíos y transformar su negocio. BCG tiene 81 oficinas en más de 45 países en todo el globo, con sede en Boston, Massachusetts y en 2013 dio empleo a 9700 consultores.

#### b) Tabla resumen DAFO

Fortalezas	Debilidades
Fuerte imagen de marca en consultoría estratégica. Sólido catálogo de soluciones para múltiples sectores. Amplia base de clientes	Falta de escala
Oportunidades	Amenazas
Perspectiva positiva hacia los mercados de consultoría de gestión y marketing. Crecimiento en los mercados no informáticos.	Intensa competitividad. Débil perspectiva económica en mercados europeos clave.

#### 3.3.5.1 Fortalezas

##### a) Fuerte imagen de marca en consultoría estratégica

BCG, a lo largo de los años, ha creado una reputación de sí mismo y de su marca corporativa que le ha llevado a ser sinónimo de consultoría estratégica. En el proceso, Boston Consulting Group ha sido pionero en algunas ideas rompedoras y conceptos en consultoría estratégica que ayudaban a crear marcos y soluciones para satisfacer las necesidades y problemas de los clientes.

El énfasis de la compañía en pensamientos y conceptos estratégicos ha dado como resultado muchos conceptos que se han convertido en clásicos de la estrategia y han dado lugar a muchas herramientas y metodologías relacionadas con este tema.

BCG fue pionero en la matriz de cuota de crecimiento, que fue uno de los conceptos más famosos en cuanto a localización de recursos y fue base de futuros modelos. La compañía también ha formulado muchos conceptos como la curva de experiencia, crecimiento sostenible y valor total de los accionistas, que muchas organizaciones han utilizado para tratar de elevar o mantener sus posiciones en el mercado.

La fuerte aceptación de BCG como marca de consultoría estratégica la diferencian de muchos de sus competidores y equipan a la compañía con una fuerte ventaja competitiva.

#### b) Sólido catálogo de soluciones para múltiples sectores

BCG ha desarrollado una amplia experiencia en ofrecer servicios para diversas industrias como automoción, biofarmacéutica, energía y ambiente, ingeniería de productos e infraestructuras, media y entretenimiento, instituciones financieras, y un amplio etcétera. Además la compañía ofrece servicios de consultoría estratégica de negocio en diversas áreas, como finanzas corporativas, globalización, crecimiento, gestión de riesgos, estrategia, sostenibilidad,...

También han conseguido una amplia presencia geográfica operando en 45 países con sus 81 oficinas. La experiencia de BCG en múltiples sectores e industrias junto con la extensión geográfica hacen posible mantener el negocio a altos niveles.

#### d) Amplia base de clientes

La compañía sirve a grandes organizaciones tanto del sector privado como del público. La mayoría de los clientes de la compañía están dentro del ranking de las 500 corporaciones más grandes del mundo. BCG también asesora a negocios de menor tamaño como Telefónica O2 UK, Fondazione Palazzo Strozzi o Allianz Germany.

Una amplia base de clientes asegura ingresos estables para la compañía, pero también aumenta el valor de la imagen de marca en un entorno altamente competitivo.

### 3.3.5.2. Debilidades

#### a) Falta de escala

La compañía tiene una falta de escala cuando se compara con sus compañeros de la industria. Muchos de sus competidores, como McKinsey & Company, Accenture o Deloitte, tienen mayores fuentes de financiación y otros recursos. Por ejemplo, Booz Allen Hamilton, competidor de BCG obtuvo unos ingresos de 5,758 millones de dólares en 2013, en comparación con los 3,950 millones de dólares obtenidos por BCG en el mismo período. Grandes escalas aseguran a estos competidores el apalancamiento de sus recursos y alcanzar mayor eficiencia operacional.

BCG puede llegar a perder a menudo en las pujas por proyectos de mayor envergadura y debido a su menor margen, que también afecta a su eficiencia significativamente.

### 3.3.5.3. Oportunidades

#### a) Perspectiva positiva hacia los mercados de consultoría de gestión y marketing

El mercado de la consultoría de gestión y de marketing ha sido testigo de un enorme crecimiento en el pasado período, y se espera que siga creciendo en el futuro cercano. De acuerdo con análisis de la industria, la consultoría de gestión y marketing experimentará un aumento del 9% en los períodos entre 2013 y 2017.

BCG es uno de los líderes en consultoría de gestión y marketing. La compañía ofrece servicios de este tipo y asesoramiento a negocios en numerosas industrias. Sus servicios de consultoría de marketing y ventas incluyen estrategia de marca, marketing, ventas y canales de ventas, pricing, y estrategias de mercado. Una perspectiva positiva hacia los mercados de gestión y marketing ofrece un amplio abanico de oportunidades de crecimiento para la compañía.

#### b) Perspectiva positiva hacia los mercados de consultoría de gestión y marketing

Algunos de los mercados no informáticos de la compañía han estado creciendo durante los últimos años, y mercados como el de la salud, petróleo y gas o el farmacéutico tienen perspectivas de obtener un crecimiento estable a medio plazo.

BCG lleva a cabo investigación y análisis de diversos tipos de industria, incluyendo las anteriormente mencionadas, y el crecimiento que se pueda dar en ellas tendrá como

resultado el origen de nuevos proyectos, y por consiguiente, aumento de la demanda de los servicios ofrecidos por Boston Consulting Group.

### 3.3.5.3. Amenazas

#### a) Intensa competencia

BCG opera en un mercado altamente competitivo y requiere de innovación para la creación de filo competitivo. La compañía ha de hacer frente a competidores de gran tamaño en el mercado de consultoría como McKinsey, Accenture, Deloitte o Ernst & Young International.

Además, BCG también se enfrenta a competidores que se originaron como firmas de informática, como IBM o Hewlett Packard, y que han ido aumentando su presencia en el ámbito de la consultoría, trayendo consigo nuevos diseños y productos. Esta tendencia puede hacer presión sobre los márgenes de la consultoría convencional como la de Boston Consulting Group, que podría dañar el crecimiento de la cuota de mercado y los márgenes obtenidos por esta compañía.

#### b) Débil perspectiva económica en mercados europeos clave.

La economía mundial ha pasado por una escabrosa fase en 2013 y tiene expectativas de un lento crecimiento en 2014. Se espera que la zona euro se mantenga débil y que los mercados emergentes crezcan marginalmente. La zona euro proyecta una tasa de crecimiento del 1,2% y el 1,5% en 2014 y 2015, respectivamente.

La débil situación económica que reflejan los mercados europeos clave impactará de forma negativa la situación financiera de Boston Consulting Group ('The Boston Consulting Group SWOT Analysis' 2014, *Boston Consulting Group SWOT Analysis*, pp. 1-7)

### 3.3.6 KPMG International

#### a) Visión general

KPMG International, registrada como KPMG International Cooperative, es la entidad coordinadora de una red global de firmas independientes que ofrecen auditoría, tasaciones y servicios de asesoramiento. KPMG opera en Europa, Medio Este y África, y Asia y Pacífico. Su oficina principal está localizada en Londres, Reino Unido, y en el ejercicio de 2013 dieron empleo 155,180 personas.

#### b) Tabla resumen DAFO

Fortalezas	Debilidades
Catálogo con diversos y complementarios servicios. Una de las compañías Big 4. Extenso alcance global.	Procesos administrativos y legales que pueden dañar la imagen de marca.
Oportunidades	Amenazas
Oportunidades de crecimiento que presentan los mercados emergentes. Sólida perspectiva hacia la consultoría de gestión global y de marketing. Adquisiciones estratégicas.	Débil recuperación económica en países europeos clave. Presiones regulatorias. Intensa competencia que podría disminuir la cuota de mercado.

#### 3.3.6.1. Fortalezas

##### a) Catálogo con diversos y complementarios servicios

Los ingresos de KPMG están diversificados en diferentes líneas de negocio e industrias objetivo. La firma miembro de la compañía tienen oficinas en 155 países y ofrecen servicios bajo tres líneas distintas: auditoría, asesoramiento e impuestos. En el ejercicio económico de 2013, la compañía generó el 43,6% del total de ingresos en el sector de la auditoría. Los ingresos derivados de servicios de asesoramiento supusieron el 35,2%, mientras que los derivados de los servicios de impuestos fueron el 21,2% restante. A través de estos distintos servicios que ofrece, KPMG da servicio a un amplio rango de

industrias, incluidas, por ejemplo, automoción, banca, construcción, mercados de capital o infraestructuras, entre otras.

Además, durante el ejercicio económico de 2013, KPMG obtuvo un 29.9% de sus ingresos de los servicios de la industria financiera, seguidos por los mercados industriales (un 25.1%); infraestructuras, gobierno y salud (22%); mercados de consumo (11.9%) y tecnología, media y telecomunicación (11%). La compañía fue capaz de apalancar su presencia en varios mercados. Los diversos y complementarios servicios que ofrece el catálogo de KPMG le hacen capaz de llegar a una gran audiencia. Además, le permite realizar ventas cruzadas de servicios que le ayudarán a aumentar sus ingresos.

#### b) Una de las compañías Big 4

Al final de 2013, la compañía mantuvo su puesto como la cuarta compañía más grande de contabilidad por detrás de PricewaterhouseCoopers, Deloitte y Ernst & Young. Al ser una de estas compañías, KPMG está expuesta a una amplia base de clientes y goza de una posición de liderazgo del mercado. Además, los contratos son generalmente a largo plazo y el cambio de clientes entre estas empresas es poco común. Estos factores indican que ser una gran compañía implica estar expuesto a un constante flujo de ingresos que otorgan estabilidad y ventajas competitivas sostenibles.

La compañía también goza del reconocimiento de la industria por sus otras prácticas, ya que es percibida como la compañía que posee las mejores capacidades para la sostenibilidad global en el mercado.

#### c) Extenso alcance global.

KPMG tiene un extenso alcance global y unas establecidas relaciones con sus clientes en la mayoría de los mercados en los que opera. La compañía opera en 155 países y contrata a más de 155,000 personas en las empresas que forman parte del grupo. Los clientes de la empresa incluyen corporaciones de negocios, gobiernos y agencias del sector público así como organizaciones sin ánimo de lucro. Durante el ejercicio económico de 2013, obtuvo casi un 50% de sus ingresos de la región de Europa, Medio Este y África (EMEA), mientras que América y Asia y Pacífico sumaron un 33,6% y un 16,7% respectivamente.

Además, la compañía tiene una fuerte presencia en mercados emergentes. KPMG tiene una sólida presencia en los mercados de Asia y Pacífico con oficinas en India y China. También cuenta con 33 oficinas en países africanos, otro mercado en crecimiento, que cuenta con siete de las diez economías con más rápido crecimiento del mundo.

El amplio alcance de la red de KPMG diversifica sus riesgos y le permite a su firma miembro tomar ventaja de las oportunidades regionales y compartir las mejores prácticas entre firmas.

#### 3.3.6.2 Debilidades

##### a) Procesos administrativos y legales que pueden dañar la imagen de marca.

La compañía ha estado implicada en diversos procesos legales y administrativos. Por ejemplo, en enero de 2014, la Comisión para el Intercambio de Valores emitió una orden contra KPMG LLP por violar las reglas de auditoría independiente en sus relaciones con afiliados de tres de los clientes de dicha comisión.

Estar envuelto en este tipo de procesos y demandas puede dar como resultado la pérdida de la reputación de KPMG.

#### 3.3.6.3 Oportunidades

##### a) Oportunidades de crecimiento que presentan los mercados emergentes.

El crecimiento económico de los países emergentes presenta una significativa oportunidad para la compañía. El crecimiento en países emergentes y en vías de desarrollo tiene unas expectativas de crecimiento de un 4.9% en 2014 y un 5.3% en 2015. Estas tasas de crecimiento contrastan con las esperadas por las economías avanzadas, cuyo crecimiento esperado es mucho menor, situándose en un 2,2% para 2014 y un 2.3% en 2015. KPMG ha establecido su presencia en las regiones emergentes anteriormente mencionadas y especialmente en los dos países de gran crecimiento que son India y China. La compañía puede apalancar su imagen de marca y lograr operaciones que aumenten las perspectivas de crecimiento de KPMG al amparo del crecimiento de estos países emergentes.

##### b) Sólida perspectiva hacia la consultoría de gestión global y de marketing.

La perspectiva de crecimiento de la consultoría de gestión y marketing es sólida a nivel global. Este tipo de servicios creció un 6.6% en 2013, alcanzando un valor de 325.2 billones de dólares. Se espera que el rendimiento del mercado continúe estable, con un crecimiento del 7.1% para el período 2013-2017.

KPMG ofrece servicios de consultoría en este ámbito, que supone un mercado con buenas perspectivas de crecimiento en el que la compañía puede ampliar la base de clientes y, por tanto, sus ingresos.

#### c) Adquisiciones estratégicas.

La compañía ha estado expandiendo su presencia a través de adquisiciones estratégicas en los últimos años. En marzo de 2014, KPMG LLP, miembro de la compañía y con base en Estados Unidos, adquirió Cynergy Systems, una compañía de movilidad digital que ayuda a los negocios a obtener beneficio de las oportunidades presentadas por las tecnologías digitales y móviles. Esta adquisición permite a KPMG obtener las capacidades necesarias para ayudar a integrar las tecnologías digitales entre empresas.

Las estratégicas adquisiciones que ha ido realizando KPMG le permitirían ampliar el desarrollo de sus propuestas y soluciones. También le permitiría aumentar su expansión geográfica tanto en mercados emergentes como desarrollados para así aumentar sus ingresos en los próximos años (KPMG International SWOT Analysis' 2014, *KPMG International SWOT Analysis*, pp. 1-9).

## 4. Conclusiones

A lo largo de todo el trabajo hemos ido analizando el sector de la consultoría y las ventajas competitivas que en él podemos encontrar. Se han expuesto los tipos de servicios que ofrecen las empresas consultoras y los tipos de consultoría que podemos encontrar en el mercado, pero como ya hemos ido mencionando a lo largo de todo el trabajo, el mercado de la consultoría es un mercado saturado, con un sinfín de empresas que ofrecen servicios similares y por tanto, la diferenciación puede llevar a una empresa a prosperar o, la falta de ella, a cesar su actividad.

Con el análisis del sector hemos podido observar que el sector de consultoría se ve fuertemente afectado por factores macroeconómicos, ya que éstos afectan a las empresas demandantes de servicios de consultoría, lo que redundará en una reducción de la demanda en este mercado y por consiguiente en las ventas y el crecimiento de las empresas de consultoría.

Hemos visto que en los últimos años la tendencia predominante del sector ha sido el crecimiento, salvo en la caída ocasionada por el período de recesión económica, y todo apunta a que se trata de un sector al alza en el que cada día irán creciendo tanto el volumen de ventas, como en número de empleados y establecimientos, ya que ha ido creciendo constantemente desde la fuerte caída de 2010.

También hemos podido observar con la investigación que de todos los tipos de consultoría que podemos encontrar en el mercado, solamente hay cinco que generan un elevado volumen de ventas. El nivel de ingresos de este sector no está igualmente repartido entre todas las subindustrias de consultoría, y un gran porcentaje de los mismos está repartido entre las consultoras de gestión, de recursos humanos, de marketing, las especialistas de la industria y los servicios administrativos.

Pero dentro de estas cinco subindustrias, también ha cambiado en los últimos cinco años el porcentaje del total de ventas que representa cada una de ellas, ya que de todas ellas, ha disminuido el nivel de ingresos de las correspondientes a recursos humanos, marketing y especialistas de la industria y podemos afirmar que se han mantenido estables las que ofrecen servicios de gestión y administrativos.

Por otro lado, cuando hemos analizado las consultoras con más penetración, hemos podido observar que una gran mayoría de ellas son correspondientes a los servicios de gestión, por lo que se corroborara lo que habíamos podido ver en los gráficos por volumen de ventas de este tipo de consultoría.

Cuando procedimos al análisis de las ventajas y oportunidades que presenta cada una de estas empresas, hemos podido observar que había varios factores que se repetían en muchas de ellas. En primer lugar, muchas de ellas poseen una amplia base de clientes, lo que les reporta una constante y estable fuente de ingresos. Además de una amplia base de clientes, muchas de ellas poseen un amplio catálogo de ofertas y propuestas, para tratar de satisfacer todas las posibles necesidades que pueda tener el cliente.

Otro aspecto importante que hemos podido observar en estas empresas es el hecho de que muchas de ellas tienen presencia en diversas áreas geográficas. Esto les permite no solamente acceder a una amplia variedad de mercados con potenciales clientes; también les permite diversificar sus ingresos, de tal forma que no dependen de un único mercado a la hora de obtener sus ingresos. Este hecho puede ser una gran oportunidad para los momentos como de recesión económica como el de 2010, ya que habrá mercados que se vean enormemente afectados y otros a los que no les afecte y en los que las empresas de este sector puedan mantener un nivel de ingresos estable.

También hemos podido observar que el estar presente en mercados emergentes puede suponer una fortaleza para las empresas consultoras, ya que se trata de mercados con un rápido crecimiento en los que la demanda de este tipo de servicios crecerá enormemente en los próximos años y pueden suponer una importante fuente de ingresos.

Muchas de ellas también han ido creciendo y aumentando su catálogo de servicios a través de adquisiciones. Hemos podido observar un gran número de adquisiciones en los últimos años que ha permitido a las que las han realizado incorporar a su catálogo de productos nuevos servicios que antes no poseían, o aumentar su nivel de especialización en este ámbito.

Esto guarda mucha relación con el amplio catálogo de ofertas que forma una ventaja de muchas de las empresas analizadas en la investigación, y podemos observar que son plenamente conscientes de la fortaleza que supone el tener un amplio catálogo al tratar de aumentarlo constantemente con este tipo de adquisiciones.

Por último, hemos visto que muchas de ellas están presentes en el mercado de la consultoría informática, que presenta unas expectativas de crecimiento que pueden suponer una gran ventaja para las empresas que estén presentes en este mercado.

Por todo esto, podemos concluir que podemos encontrar varios factores en común entre las empresas líderes en el sector de la consultoría, que podemos considerar fuentes de ventaja competitiva.

Después de todo este trabajo, podemos afirmar que tanto el estar presente en una de las subindustrias de la consultoría que mayor nivel de ingresos presenta, con una amplia base de clientes y un amplio catálogo de ofertas, como el estar presente en varias áreas geográficas, entre ellas los mercados emergentes, pueden suponer fuentes de ventaja competitiva para las empresas del sector de consultoría.

## 5. Bibliografía

Barney, J, & Wright, P 1998, 'On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage', *Human Resource Management*, 37, 1, p. 31

Acedo, F. J., Barroso, C. and Galan, J. L. (2006), "The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 7, pp. 621-636.

Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.

Coyne, KP 1986, 'Sustainable Competitive Advantage-What It Is, What It Isn't', *Business Horizons*, 29, 1, p. 54

Grant, RM 1991, 'The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation', *California Management Review*, 33, 3, pp. 114-135

Barney, JB 1995, 'Looking inside for competitive advantage', *Academy Of Management Executive*, 9, 4, pp. 49-61

Barney, J, & Zajac, E 1994, 'COMPETITIVE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: TOWARD AN ORGANIZATIONALLY-BASED THEORY OF COMPETITIVE ADVANTAGE', *Strategic Management Journal*, 15, pp. 5-9.

Barney, J 1991, 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal Of Management*, 17, 1, p. 99

BARNES Reports: Management Consulting Services Industry (NAICS 54161)' 2013, *United States Management Consulting Services Industry Report*, pp. 1-249

Appleton, K 2014, 'Choosing a consultant', *International Rental News*, p. 11

Deloitte Touche Tohmatsu Limited SWOT Analysis' 2014, *Deloitte Touche Tohmatsu SWOT Analysis*, pp. 1-8

'Accenture plc SWOT Analysis' 2014, *Accenture SWOT Analysis*, pp. 1-9

'The Boston Consulting Group SWOT Analysis' 2014, *Boston Consulting Group SWOT Analysis*, pp. 1-7

KPMG International SWOT Analysis' 2014, *KPMG International SWOT Analysis*, pp. 1-9

'McKinsey & Company, Inc. SWOT Analysis' 2013, *McKinsey & Company SWOT Analysis*, pp. 1-8

'Indra Sistemas, S.A., SWOT Analysis' 2013, *Indra Sistemas, S.A. SWOT Analysis*, pp. 1-8

CONSULTORÍA EN MARKETING: GENERANDO VALOR EN LA EMPRESA. (Spanish)' 2006, *Leadership: Magazine For Managers*, 5, p. 26

SAMPER, H 2012, 'NUEVOS RETOS PARA LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN. (Spanish)', *Debates IESA*, 17, 3, p. 8

RodríguezRovira, J, & RodríguezRovira, J 2000, 'Papel de las empresas consultoras en la gestión del conocimiento. (Spanish)', *El Profesional De La Información*, 9, 9, pp. 11-16