

DOMINGO RIBEIRO SORIANO \*

## Análisis empírico de la función de consultoría en dirección de empresas: Aplicación al tejido industrial de la Comunidad Valenciana

*SUMARIO: 1. Introducción. 2. Dimensión de la consultoría. 2.1. Orientación al contenido del estudio. 2.2. Orientación al proceso de realización. 3. Investigación realizada. 3.1. Hipótesis. 3.2. Ficha técnica. 4. Resultados. 5. Conclusiones. Bibliografía.*

**RESUMEN:** Se analiza la importancia del papel desarrollado por el asesor —consultor en dirección— y la función de consultoría en la empresa. Las decisiones de los directivos son estudiadas desde los aspectos organizativos, de calidad, marketing y estrategia. El objetivo del artículo es examinar la necesidad de la consultoría de dirección de empresas cuando el trabajo es desarrollado conforme a un proyecto que realiza un consultor externo en las empresas industriales de la Comunidad Valenciana.

**Palabras clave:** Consultor, consultoría, empresa.

**ABSTRACT:** The paper analyses the importance of the role played by the adviser —management consultant— and the consulting function in business. Management decisions are studied from the perspective of organisational, quality, marketing, and strategic aspects. The objective of the paper is to examine the need of business management consultancy when work is developed in accordance with a project carried out by an external consultant in Valencian Community industrial firms.

**Key words:** Consultant, consultancy, business.

### 1. Introducción <sup>1</sup>

No hay discusión en considerar que los servicios a las empresas son uno de los sectores de mayor dinamismo de la economía en la mayoría de los países (RUBALCABA, 1992a, 1997: 21-24, 1999a; MONNOYER, 1993; GONZÁLEZ ROMERO,

\* Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras. Universitat de València.

<sup>1</sup> Quiero agradecer a SERVILAB-Laboratorio de Investigación del Sector Servicios, y a los profesores Dr. CUADRADO ROURA, Dr. DEL RÍO y GAGO, la amabilidad en facilitarnos la información para completar este trabajo. También, quiero expresar mi agradecimiento a Quasar y a su director de estudios, don Alejandro Arranz, por los datos facilitados.

1997; CAMACHO, 1998: 3; GONZÁLEZ GÓMEZ, 1999: 30). Hay muchas clasificaciones de los mismos analizadas por la literatura al respecto (SAEZ, 1991; CUADRADO, 1991; DEL RÍO, 1992, 1997: 167; PETIT, 1994; GONZÁLEZ MORENO y GENARO, 1997: 68; RUBALCABA, 1997: 28-33; ROBERTS, 1999; CUADRADO *et al.*, 1999: 8), pero son las que hacen la empresa de investigación y asistencia Quasar (1988 y 1990), MAS (1992) y REBOLLO (1993: 207), aquellas que mejor van a delimitar el posterior desarrollo de este trabajo. Quasar, en sus estudios referente a las regiones de Murcia y del País Vasco, respectivamente, distingue entre servicios obligados, específicos y avanzados (en estos últimos estarían los que nosotros analizamos en nuestro estudio —el asesoramiento en consultoría—). Por otro lado, MAS distingue entre: servicios operativos (un ejemplo lo tendríamos en los servicios de limpieza o «catering»), servicios estandarizados (ejemplo lo constituirían los asesores contables, fiscales o laborales), servicios específicos o «a medida» (serían los asesores en consultoría) y servicios intensivos en capital (constituirían los servicios de I + D). Finalmente, REBOLLO divide los servicios en: de uso «obligado», «ligados a la actividad específica de las empresas» y «relacionados con los procesos de innovación empresarial».

El concepto de «consultoría» tiene muchos significados (MARTÍNEZ ALMELA, 1993; KUBR, 1994; RIBEIRO, 1998b). Se suele puntualizar que el consultor aporta una gran dosis de sentido común a una gestión no siempre racional; ahora bien, el consultor no es un mago que descubre lo que no sabe el cliente (CERDÁN, 1990), aunque sí puede apreciar el problema desde una perspectiva correcta, debiendo utilizarse en mayor cantidad sus servicios. Técnicamente hablando, podemos decir que la consultoría es la intervención planificada en una empresa con el objetivo de identificar los problemas existentes en su organización (CONNOR *et al.*, 1990) y de implantar las medidas que se consideren convenientes y adecuadas para su solución (FISCHER, 1993).

El presente trabajo se ocupa del análisis del asesoramiento externo de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana <sup>2</sup>, dentro de lo que son las decisiones de dirección centrándose en las actividades de organización, calidad, marketing y estrategia. Nuestro estudio puede ser extrapolable a otras regiones españolas; autores como CUADRADO y RUBALCABA (1993b: 62) no distinguen variaciones regionales en la demanda de servicios, pero otros estudios dicen que existe diferente comportamiento según sector de actividad (QUASAR, 1988: 219 <sup>3</sup>, 1990, tomo I: 146 <sup>4</sup>) y según localización (QUASAR, 1988: 220-222, y 1990, tomo I: 146; HERMOSILLA, 1997: 86). En nuestro estudio se examina el efecto de la consultoría de dirección en la empresa y cuando interviene un asesor externo —es decir, un aumento en los conocimientos y en las capacidades de la empresa en estas actividades—, hecho que nos permitirá investigar y evaluar el impacto sobre la situación de la empresa, posteriormente.

<sup>2</sup> Se puede profundizar en RIBEIRO (1998b: 34-36) los datos sobre el mercado de consultoría en España, y al final del capítulo 3 en lo concerniente a las principales cifras y características del mercado europeo.

<sup>3</sup> Para empresas del País Vasco.

<sup>4</sup> Para empresas de la Región de Murcia.

## **2. Dimensión de la consultoría**

La justificación del interés por las empresas de servicios —y en especial por el *consulting* o consultor— se debe a que facilita el asesoramiento para la toma de decisiones eficaces que se puedan producir en cada momento (ASSOCIATION OF MANAGEMENT CONSULTING FIRMS —ACME—, 1987; TECNIBERIA, 1992; SHAPIRO *et al.*, 1993: 39; CLARK y SALAMAN, 1998). Para este fin el asesor estudiará el entorno competitivo en que la empresa funciona, y a la propia empresa como organización, haciéndose necesario crear un proceso que permita la estructuración del problema, así como visualizar las ventajas e inconvenientes de las posibles líneas de actuación para alcanzar los resultados deseados. La evaluación del impacto de la intervención se puede realizar de varias maneras (LIPPITT y LIPPITT, 1986; AUBREY, 1990; RUBALCABA y DE HARO, 1992b; KUBR, 1994). Nosotros vamos a afrontar dos formas:

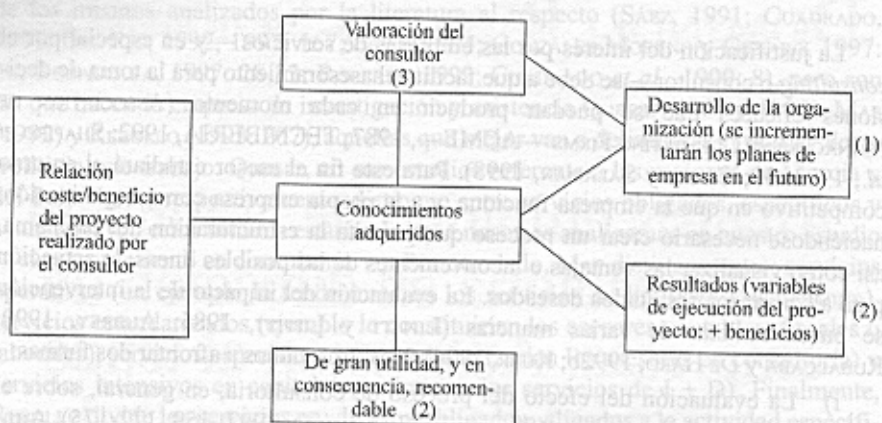
i) La evaluación del efecto del proceso de consultoría, en general, sobre el comportamiento de la empresa (SCHEIN, 1988; AHARONI, 1997: 159, 172-175). Aunque la evaluación del efecto sobre la situación inicial es importante, sólo se puede analizar y ver su aplicación transcurrido un plazo de tiempo dado. Es necesario que haya transcurrido un período de tiempo suficiente para poder evaluar el efecto a medio-largo plazo de la aplicación de las recomendaciones sobre la situación inicial de la empresa. En nuestro estudio, dado el corto espacio de tiempo que ha transcurrido desde la terminación total del trabajo del consultor a la puesta en práctica de las recomendaciones, sólo podremos evaluar los beneficios financieros a corto plazo de los proyectos, teniendo en cuenta la dificultad de evaluar la calidad del servicio (IVANCEVICH *et al.*, 1996: 620).

ii) El desarrollo de un modelo que explique el objetivo de la utilización del asesoramiento externo. Hay dos dimensiones genéricas del planteamiento: la dirección-acción (STEBBLE, 1975 y 1982) y la dirección-pensamiento (ARCHER, 1985). La primera estudia el rendimiento y examina hasta qué punto las recomendaciones del estudio han sido puestas en práctica. La otra posibilidad es la de analizar el efecto de la consultoría externa sobre la valoración de la necesidad e importancia de las actividades en la empresa. Esta segunda vertiente surge al examinar el efecto del proceso de consultoría en la planificación y en los conocimientos de la dirección, en lo que se refiere a la estrategia, la organización, la calidad o el marketing. Lo que supone aumentar la capacidad de la empresa en aplicar las decisiones de la dirección.

En ambos enfoques, se asume que los beneficios del proceso de dirección no se limitan solamente a la puesta en práctica de las recomendaciones (AHARONI, 1997: 166); además incluyen los cambios y el desarrollo que produce el proceso (CARLSON, 1993; CUADRADO y DEL RÍO, 1993a). Así pues, hace falta considerar la contribución de cualquier proyecto de asesoramiento en el aumento de los conocimientos y la mentalización de la importancia de dichas actividades en la empresa (figura 1).

Los términos semánticos del asesoramiento a la dirección están asociados con el contenido del estudio y el proceso de su realización (MITCHELL, 1994; BARCIET y BONAMY, 1997: 62-64; CLARK y SALAMAN, 1998: 21-26; SANCHIS y RIBEIRO, 1999: cap. 4). Los aspectos del contenido están relacionados con el problema en sí, mientras que los del proceso están relacionados con la manera de afrontar los problemas. Seguidamente, estudiaremos ambos tipos.

FIGURA 1.—Dimensión del proceso de la función de consultoría



### 2.1. ORIENTACIÓN AL CONTENIDO DEL ESTUDIO

La orientación al contenido está basado de la actitud tradicional del enfoque prescriptivo (BLAKE y MOUTON, 1976). Se contrata a los consultores o expertos externos para que solucionen un problema determinado o resuelvan una situación de crisis estructural. Para solucionar el problema, el consultor recoge datos y dictamina una solución que se le expone al cliente. Este tipo de consultoría no implica un cambio, ya que, básicamente, se establece una relación estática entre las partes que intervienen, no existiendo una relación a largo plazo. Rara vez logran tales intervenciones resultados prolongados en las empresas. El consultor que orienta su intervención al contenido de su estudio o consultor prescriptivo goza del prestigio de sus afirmaciones dependiendo de sus habilidades adquiridas en el ejercicio de su profesión o de la experiencia anterior en dichas funciones, y de los conocimientos profesionales que posee. Basado en esta pericia y en la sabiduría de estos conocimientos, se considera adecuadamente experto para poder reconocer las necesidades del cliente. Se asume que el cliente no tiene los conocimientos necesarios o la objetividad para poder identificar los problemas y, por tanto, es incapaz de corregirlos. En estas circunstancias, el consultor no sólo identifica lo que son los problemas y las necesidades, sino que también define las acciones específicas que hace falta realizar si el cliente quiere resolver dichos problemas.

La más destacable limitación de este enfoque es la excesiva dependencia del cliente respecto del consultor (BONNEY y CROSBY, 1980), que deriva en las siguientes consecuencias. En primer lugar, dificultará la posibilidad del cliente de desarrollar sus capacidades, propia e internamente, de diagnosticar y resolver problemas. En segundo lugar, al transferir el poder de la solución del problema al consultor, éste puede producir respuestas no adecuadas. Ello es así porque toda la información y los conocimientos que el cliente tiene sobre el problema no se utilizan para resolverlo, ya que el consultor externo los considera como aspectos subjetivos. Otros problemas radican en que los clientes se resisten a lo que prescribe el consultor. La



resistencia indica que el fallo del consultor está en la identificación del problema y en la propuesta de recomendaciones viables, o en la incapacidad de motivar con la suficiente agresividad al cliente para que logre sus necesidades con la actuación del consultor.

Para finalizar, es importante que no olvidemos que el éxito de cualquier estudio de consultoría reside no sólo en el impacto inmediato en resolver los problemas, sino también en mejorar la capacidad de preparar al cliente para que continúe realizando las mejoras ya introducidas.

## 2.2. ORIENTACIÓN AL PROCESO DE REALIZACIÓN

La actividad del consultor orientada al proceso está siendo utilizado por las grandes multinacionales de consultoría (EASTON y CONANT, 1985; WEINGERG, 1985; HARPER, 1991). Actualmente, el papel de la consultoría orientada a los procesos se establece como una relación dinámica con la organización, ocupándose del cambio y del desarrollo. Existe una concepción del cambio como un proceso no a tan largo plazo como la experiencia anterior suponía. Los consultores orientados a los procesos se ocupan más en ayudar a los clientes y a sus sistemas a aprender de sus experiencias.

Para SCHEIN (1988: 7), la consultoría de procesos «pone el énfasis en ayudar a los demás a ayudarse a sí mismos, no en resolver sus problemas ni en darles un consejo de experto». Así, es un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que se presentan en su ambiente, y a influir sobre ellos. La disyuntiva usual a la que se enfrenta el consultor es: por un lado, realizar su rol de experto, que se plasma en el ofrecimiento de un consejo experimentado; y, por otro, ayudar a que el cliente encuentre una solución, por sí solo, facilitándole el proceso que debe realizar, incluso reservándose las soluciones que el consultor puede considerar como evidentes. Esta consultoría ayuda al cliente a comprender lo que sucede a su alrededor y le enseña a intervenir en la vida empresarial, de tal manera que esa experiencia aumente y mejore la situación para alcanzar los objetivos descados por el propietario de la empresa.

Factor a destacar es el tratamiento de los temas y aspectos que atraen más la atención de los consultores durante las primeras etapas de la intervención para el desarrollo organizacional. En algunas ocasiones, la no satisfacción y el rechazo al consultor no implica que el proceso no tuvo impacto sobre la organización o que no produjo ningún cambio; puede ser consecuencia de un proceso de aprendizaje insuficiente por parte del cliente. En todo caso, si se desea provocar —o facilitar— un cambio mediante la consultoría de proceso, la clave está en el aprendizaje organizativo. Como ha dicho SCHEIN (1988: 31), habrá que poner el énfasis en ayudar a los demás —a los directivos— a que aprendan a ayudarse a sí mismos; ayudarlos a comprender lo que sucede en el entorno de la empresa y en el ambiente interno de la organización.

### 3. Investigación realizada

Se confeccionó un cuestionario que se envió por correo a empresas industriales de la Comunidad Valenciana, seleccionadas entre aquellas más importantes. El análisis de la encuesta postal, después de estudiar las tablas de frecuencia, consistía en la determinación de las posibles relaciones entre las variables, y su grado de asociación. Para ello se utilizaron la chi-cuadrado de Pearson y de Mantel-Haenszel, la *t* de Kendall y la gamma y la *d* de Somers (BISHOP *et al.*, 1991).

#### 3.1. HIPÓTESIS

Consecuencia de la experiencia y la línea de investigación del autor, aunado de su experiencia profesional en Ernst & Young Consultores, podemos afirmar que competitividad y cualificación de la dirección son términos semánticos que llevan ineludiblemente a funcionar de manera paralela en la vida empresarial. Debido a la necesidad cada vez más acuciante de ser competitivos<sup>5</sup>, y más competitivos todavía en el mercado económico globalizado que nos rodea, esto provoca que la dirección y gestión de nuestro tejido empresarial se tecnifique, no siendo posible en muchas ocasiones por el tipo de empresas —PYME<sup>6</sup>, forma patriarcal-familiar de las mismas o su cultura—. De ahí que, más que formar al personal o cualificarse adecuadamente, se haga más fácil o sencillo subcontratar (BARCET y BONAMY, 1997: 60) los servicios expertos de profesionales que ayuden a las empresas a resolver sus problemas o a mejorar su situación (PERRY, 1992). Antes de entrar en nuestro análisis, no queremos dejar de citar que dependiendo de las fuentes de información —junto con la no homogeneidad en el tratamiento de los datos y criterios de análisis, uso de las herramientas y «existencia de ritmos regionales diferenciados» (MARTÍNEZ ARGÜELLES y RUBIERA, 1999: 13)—, se debe estudiar la información de manera muy experimental y detallada, para la zona y el momento del estudio. CUADRADO *et al.* (1999: 1) agregan, al respecto, que «el sector servicios es el sector de actividad menos investigado y respecto al que se posee un menor grado de conocimiento».

Con estas premisas, hemos querido contrastar con nuestro estudio las siguientes hipótesis:

H1. Las empresas más grandes son las que más contratan consultoría, *a priori*. Es decir, el tamaño de la empresa condiciona la utilización de asesoramiento externo, puesto que, cuanto más grande es la empresa (en términos de trabajadores contratados en plantilla, volumen de facturación), más necesidad tendrá de recurrir a opiniones especializadas para mejorar su actividad.

Al respecto, CUADRADO *et al.* (1986), QUASAR (1988: 222-223, 1990, tomo I: 146-148), MAÑAS (1992), REBOLLO (1993: 211), AHARONI (1997: 160) y KIRBY y

<sup>5</sup> En el trabajo de RUBALCABA y GAGO (1999b: 4-9) se argumenta detenidamente la influencia de los servicios en la competitividad. Por su parte LLORCA *et al.* (1996) en su trabajo señalan cómo los servicios contribuyen al crecimiento y bienestar de las sociedades.

<sup>6</sup> Podemos ampliar la información sobre cualificación de los directivos y empresas —en especial de las PYME, nuestro mayor segmento empresarial (BUENO, 1996: 363; ARENAS, 1998: 43-44; MARRERO, 1998: 21; VANDEN, 1998: 41)— en los trabajos de Andersen Consulting, 1993; DALMAU *et al.*, 1993; ESPINA, 1995; MOTA y RIBEIRO, 1997; MARTÍNEZ GÓMEZ, 1998: 34; RIBEIRO y VILLAPLANA, 1998a.

JONES-EVANS (1997) dicen que las empresas de mayor dimensión son las que presentan unos mayores niveles de utilización de estos servicios. Por otro lado, CUADRADO y RUBALCABA (1992) diferencian claramente el carácter distinto de la relación entre demanda de servicios y tamaño de la empresa según la localización de la muestra, y concluyen que las empresas de la Comunidad Valenciana demandan servicios en relación a su tamaño. Sin embargo, en la región de Andalucía, los resultados están invertidos. Por el contrario, los estudios de la Asociación del Terciario Avanzado (1987: 17), de CUADRADO y RUBALCABA (1993b: 62), QUASAR (1993, tomo II: 98-99) y HERMOSILLA (1997: 80) revelan que los servicios prestados por empresas consultoras y asesoras son demandados en mayor proporción por las empresas de tamaño reducido. Al respecto, ALONSO (1994) y PERRY (1992) afirman que el tamaño de la empresa no influye en su comportamiento una vez alcanzado un umbral mínimo.

H2. Se contrata más consultoría cuando no existe una estrategia global definida en la empresa. Es decir, cuando no se sabe la forma de gestionar un negocio o actividad, ni cuál es su misión (MENGUZZATO y RENAU, 1991: 105) o propósito/arquitectura estratégica (HAMEL y PRAHALAD, 1995: 176), se busca la ayuda de un consultor que le permita al directivo crear e implementar la estrategia empresarial<sup>7</sup>.

McKINSEY (1983) y McDONALD (1989) sostuvieron, por el contrario, que al aumentarse el tamaño empresarial y la diversidad, aumenta el grado de formalización de su actividad y, en consecuencia, implementamos el uso de asesores. PERRY (1992) dice que no depende el uso del asesor de la estrategia empresarial.

H3. Se contrata más consultoría cuando peor valorada está la actividad analizada. Es decir, si el directivo considera que se puede optimizar la actividad o área departamental, busca a quien —el consultor— pueda realizarlo de una manera eficiente.

Adaptando el trabajo de CARSON y CROMIE (1989) a nuestro estudio, podemos ver un nexo de unión para el departamento de marketing.

H4. Se contrata más consultoría cuando no existen responsables departamentales de la actividad. Es decir, se prevé que la deficiente gestión de un departamento (organización, calidad, marketing o estrategia) motivada por la no existencia de directores, jefes o encargados de dichas áreas, implica que para ser dirigidas y gestionadas de una forma óptima, se ha de recurrir a recomendaciones expertas de asesores en dichas actividades.

CUADRADO *et al.* (1986) dicen al respecto, que la débil demanda externa obedece a la escasa valoración de sus necesidades por los responsables empresariales.

H5. Se contrata más consultoría cuando no hay suficientes personas cualificadas técnicamente para acometer con éxito las funciones departamentales. Es decir, se tienen que profesionalizar las funciones del trabajador y su aptitud con ayuda de las opiniones y recomendaciones de personal externo a la empresa —los consultores.

El estudio de la Asociación del Terciario Avanzado (1987) indica que un 24,7 por 100 de las empresas cuentan con algún tipo de equipo interno para realizar esas funciones.

<sup>7</sup> Ver el trabajo de SJOHOLT (1999) para los servicios, especialmente financieros.



### 3.2. FICHA TÉCNICA

— Universo: Empresas industriales, potencialmente usuarias de los servicios de consultoría y ubicadas en las tres provincias de la Comunidad Valenciana.

— Tamaño y selección de la muestra <sup>8</sup>: 1.400 empresas seleccionadas mediante criterio «opinático», procurando incluir las empresas con mayor capacidad de demanda de los servicios ofrecidos por estas actividades de consultoría, con dos fuentes de recogida de información: para la provincia de Valencia, la base de datos de las 1.000 empresas principales valencianas publicada por la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación, de Valencia; y 400 empresas para las provincias de Alicante y Castellón de la base de datos del IMPIVA.

— Tipo de entrevista: Mediante cuestionario postal al directivo o responsable de la actividad investigada <sup>9</sup>. Se recibieron 140 encuestas.

## 4. Resultados

Antes de la contrastación de las hipótesis de las que nosotros habíamos partido, debemos decir que el 77,1 por 100 de las empresas ha contratado servicios de consultoría. Frente a nuestro estudio, la Asociación del Terciario Avanzado de la Comunidad Valenciana (1987: 14) arroja una cifra del 88 por 100. Por su parte, CUADRADO *et al.* (1986), en su estudio sobre la utilización de los servicios, en general, por algunos de los sectores más tradicionales <sup>10</sup> de las empresas valencianas, dicen que es elevada, situándola por encima del 50 por 100. MAÑAS (1992) estudia la tendencia de contratación externa en España, frente a otros países comunitarios, resaltando que, frente al 23 por 100 que se realiza en España, en algunos países los porcentajes son los siguientes: Alemania, 32 por 100; Francia, 56 por 100; Holanda, 39 por 100; Italia, 47 por 100; Reino Unido, 34 por 100. REBOLLO (1993: 226) dice que se utiliza de forma escasa en las PYME. Para HERMOSILLA (1997: 80) se externaliza el 60 por 100 de los servicios —en general—. SOY (1997: 111) agrega que el 23 por 100 de las empresas de la Región Metropolitana de Barcelona externaliza sus servicios.

De las cuatro actividades que hemos estudiado, el orden jerárquico de contratación ha sido:

- 1.º Consultoría en marketing (29,3 por 100).

<sup>8</sup> La selección y distribución se ha realizado basándonos, por un lado (ponderando un 50 por 100), en la distribución porcentual del número de empresas, potencialmente usuarias de servicios de consultoría, existentes en las tres provincias de la Comunidad Valenciana, y, por otro lado (50 por 100), en la distribución porcentual relativa a cómo había distribuido las ayudas el IMPIVA, por provincias. Ambas variables tomando como referencia los últimos años a los que pudimos acceder a la información, años 1992 y 1993. Hemos podido contrastar que no han cambiado sensiblemente dichos parámetros respecto a los del año 1998 de nuestro estudio.

<sup>9</sup> Como indica GREENBAUM (1991: 40), solicitar información a otros no hubiera sido adecuado para obtener datos reales del proyecto realizado.

Queremos agradecer, tanto a COCIN de Valencia, como al IMPIVA, que junto con las direcciones, se nos facilitaron aquellas personas de contacto que figuraban como directivos que disponían de la suficiente información sobre la empresa y cualificación para responder nuestras preguntas.

<sup>10</sup> Azulejo, calzado, metal, mueble y textil.



- 2.º Consultoría en estrategia (28,5 por 100).
- 3.º Consultoría en organización (21,3 por 100).
- 4.º Consultoría en calidad (20,9 por 100).

Adaptando el trabajo de QUASAR (1988: 221) para empresas del País Vasco, se utiliza en primer lugar la consultoría de calidad, en segundo lugar la de organización, seguida de la de marketing, y por último la consultoría en estrategia. Adaptando también el trabajo de QUASAR (1990, tomo I: 150) para empresas de la Región de Murcia, se utiliza en primer lugar la consultoría de marketing, en segundo lugar la de calidad, seguida de la de estrategia, y por último la consultoría en organización. Adaptado del trabajo de REBOLLO (1993: 227), podíamos decir que para la PYME, el uso de consultores en orden decreciente sería de: consultoría en marketing, seguida de calidad, organización y estrategia; mientras que, para la gran empresa, primero sería la consultoría de organización, seguida por la de marketing, calidad y estrategia. En el estudio de HERMOSILLA (1997: 81) destaca —relacionando los tipos de consultoría analizados en nuestro estudio—, en primer lugar, la consultoría de estrategia, seguida por la de marketing, después organización, para terminar con la consultoría de calidad.

Los dos motivos principales por los que no se contrató el servicio de consultoras eran: «se cubre con personal de la empresa»<sup>11</sup> (49,1 por 100) y «precios elevados de los estudios» (30,9 por 100). La tercera razón fue la «desconfianza de la calidad del informe» (18,2 por 100) (ver cuadro 1). CUADRADO *et al.* (1986) señalan como criterios, a la hora de elegir interna o externamente el servicio, la calidad y el coste, distinguiendo según el tamaño de la empresa. Así, la empresa pequeña y mediana, analiza la relación calidad/coste del estudio, mientras la grande se guía por la calidad del servicio/profesionalidad de las personas o empresas encargadas de la prestación del servicio. Reflejamos dicho análisis, diferenciando según el tipo de actividad consultora, en el cuadro 2.

CUADRO 1.—Motivos de no contratación de consultoras

	Número de casos	Porcentaje
Se cubre con personal empresa . . . . .	27	49,1
Precios elevados . . . . .	17	30,9
Desconfianza . . . . .	10	18,2
No se ha planteado. . . . .	6	10,9
No es necesario . . . . .	5	9,1
Otros. . . . .	3	5,5
Está previsto . . . . .	2	3,6
Contrata la central . . . . .	1	1,8
No se conoce empresa que lo haga . . . . .	1	1,8

<sup>11</sup> Aunque no es coherente con la escasa dotación interna de especialistas responsables de estas áreas de dirección.

CUADRO 2.—Criterio de elección de la consultoría externa según tipo de consultoría y tamaño de la empresa contratante

	Pequeña	Mediana	Grande
Consultoría en organización . . . . .	Coste	Calidad	Calidad
Consultoría en calidad . . . . .	Coste	Coste	Calidad
Consultoría en marketing . . . . .	Calidad	Calidad	Calidad
Consultoría en estrategia . . . . .	Calidad	Calidad	Calidad

Fuente: Adaptado de CUADRADO *et al.* (1986).

En el estudio para empresas asturianas de QUASAR (1993, tomo II: 99) se dice que se demandan estos servicios por su necesidad (en el 56,2 por 100 de los casos), por delante de otros factores como son la disminución de costes de estructura o la incapacidad de la empresa. Diferenciando por tamaño, en las empresas pequeñas destaca, entre las motivaciones para contratar estos servicios, la dimensión limitada de la empresa<sup>12</sup>; en las empresas medianas, la necesidad de estos servicios; y en las grandes, la disminución de los costes fijos, en primer lugar, y la valoración del servicio ofrecido, en segundo lugar.

Desglosamos seguidamente los factores, según sean controlados internamente o le vengan impuestos a la empresa externamente, que pueden influir a la hora de decidir la contratación de asesoramiento externo de esta naturaleza en la empresa:

1. FACTORES INTERNOS. Una clasificación de los factores según la evaluación mayoritariamente que hemos alcanzado sería:

*Influyentes:*

Ausencia de política definida.

Falta de aplicación inmediata de lo consultado<sup>13</sup>.

Baja cualificación de los trabajadores.

Falta de recursos<sup>14</sup>.

CUADRADO *et al.* (1986) diferencian la no utilización desde el lado de la demanda, debido a la escasa complejidad técnico-productiva y organizativa, y la deficiente formación empresarial de sus dirigentes. El escaso desarrollo en técnicas avanzadas, aun siendo citado como un factor influyente para la contratación de consultoría externa, no ha sido el elemento más valorado en las empresas de nuestra muestra. GARCÍA GONZÁLEZ (1987) comenta, al respecto, «que las empresas de ingeniería y consultoría ayudan, porque las empresas no suelen tener equipos técnico/económico permanentes diseñados para resolver los problemas de las empresas» que les

<sup>12</sup> REBOLLO (1993: 225) señala que una de las posibilidades que tienen las PYME para utilizar servicios en mayor medida son las agrupaciones de empresas.

<sup>13</sup> COS (1988) dice que «la razón del bajo nivel de utilización de estos servicios son el que muchas empresas desconocen en qué consiste la consultoría».

<sup>14</sup> Coinciden: CUADRADO y RUBALCABA (1992), REBOLLO (1993: 225) —para el caso de PYME— y SOY (1997: 83).

Adaptando el trabajo de QUASAR (1993, tomo II: 122) para las actividades de nuestro estudio, el factor coste intervino, por término medio, en aproximadamente el 35 por 100 de las decisiones de elegir consultoría.

permitan desarrollar una tecnología punta. CUADRADO y RUBALCABA (1993b: 59) dicen que debido a la necesidad de innovación y de obtener mayores ventajas competitivas, se usan estos servicios. No obstante, para las PYME, son su limitada capacidad y tamaño los factores por los que se demanda en mayor proporción este asesoramiento (CUADRADO y RUBALCABA, 1993b: 62<sup>15</sup>); mientras en las grandes empresas destacan la calidad y eficiencia de lo consultado (CUADRADO y RUBALCABA, *op. cit.*; REBOLLO, 1993: 221).

QUASAR (1993, tomo II: 123) señala que la eficacia o calidad es el factor que influye en aproximadamente el 60 por 100 de los casos a la hora de elegir estos servicios. Por su parte, HERMOSILLA (1997: 88) indica que la valoración de la calidad es positiva en el 66 por 100 de los casos, estando dicha percepción correlada con la dimensión de la empresa. Es decir, cuanto mayor es el tamaño, mejor es la opinión de la calidad del servicio aportado. Para SOY (1997: 111) las empresas adquieren externamente sus servicios por las siguientes razones: reducir costes de estructura, búsqueda de mayor eficacia y calidad, y por falta de cualificación y especialización de su personal.

*No influyentes:*

Baja cualificación de los directivos.

Dirección resistente a los cambios<sup>16</sup>.

Clima laboral poco grato.

El resto de factores no aparecen claramente diferenciados en ninguna categoría, distribuyéndose en todas las posibles respuestas. Por otra parte, destacan los factores «baja rentabilidad» y «escaso desarrollo en técnicas avanzadas» por el elevado número de empresas que contestaron, que «todavía no podían aplicarlo» (ver cuadro 3).

2. FACTORES EXTERNOS. La clasificación de éstos es clara: todos los factores aparecen como influyentes en mayor o menor medida. Los tres que más destacan son «falta de institucionalización», «falta de apoyo financiero público» y «falta de líneas de financiación» (cuadro 4).

La Asociación del Terciario Avanzado de la Comunidad Valenciana (1987: 27) puntualiza que la insatisfacción hacia el consultor se produce por tres motivos. En primer lugar, por el grado de incumplimiento de determinados compromisos adquiridos (REBOLLO, 1993: 221). En segundo lugar, por la elevación del importe final del estudio<sup>17</sup>. En tercer lugar, por el incumplimiento en los plazos fijados (GARCÍA GONZÁLEZ, 1987). RUBALCABA y DE HARO (1992b) dan los siguientes motivos: «las empresas que contratan estos servicios dejan de confiar en las soluciones prefabricadas del consultor», «los clientes piensan que pagan demasiado», «los instrumentos de

<sup>15</sup> La división entre mediana/pequeña y gran empresa en este trabajo es según tenga menos o más de cien trabajadores, respectivamente.

<sup>16</sup> Aunque en nuestra investigación no ha destacado como influyente, no queremos dejar de mencionar que el consultor deberá contar con el apoyo del resto de los directivos para obtener toda la información necesaria para poder desempeñar su trabajo posterior. ROMERO (1992) añade, por un lado, que algunos directivos de empresa piensan que la metodología del consultor es fácil de conocer, y de otra parte, que nadie puede conocer a la empresa mejor que sus propios empleados, y termina diciendo de dichos trabajadores que «las estrategias de la empresa no deben ser fijadas ni conocidas por alguien ajeno a la organización».

<sup>17</sup> En el estudio de HERMOSILLA (1997: 87) se dice que los distintos niveles de precios son considerados como normales en el 60 por 100 de los casos.

CUADRO 3.—Factores internos que influyeron en la decisión de contratación de consultoría externa

	Mucha influencia	Cierta influencia	Ninguna influencia	Aún no, pero la habrá	No se puede aplicar
<b>Baja rentabilidad</b>					
Número de casos.....	9	14	21	4	20
Porcentaje.....	13,2 %	20,6 %	30,9 %	5,9 %	29,4 %
<b>Escaso desarrollo en técnicas avanzadas</b>					
Número de casos.....	8	20	20	5	15
Porcentaje.....	11,8 %	29,4 %	29,4 %	7,4 %	22,1 %
<b>Ausencia de política definida</b>					
Número de casos.....	14	22	18	8	7
Porcentaje.....	20,3 %	31,9 %	26,1 %	11,6 %	10,1 %
<b>Clima laboral poco grato</b>					
Número de casos.....	10	14	29	6	12
Porcentaje.....	14,1 %	19,7 %	40,8 %	8,5 %	16,9 %
<b>Baja cualificación de trabajadores</b>					
Número de casos.....	11	21	25	7	6
Porcentaje.....	15,7 %	30,0 %	35,7 %	10,0 %	8,6 %
<b>Baja cualificación profesionales</b>					
Número de casos.....	11	16	34	3	6
Porcentaje.....	15,7 %	22,9 %	48,6 %	4,3 %	8,6 %
<b>Cultura individualista del empresario</b>					
Número de casos.....	9	22	28	2	9
Porcentaje.....	12,9 %	31,4 %	40,0 %	2,9 %	12,9 %
<b>Falta de resultados</b>					
Número de casos.....	10	21	18	5	11
Porcentaje.....	15,4 %	32,3 %	27,7 %	7,7 %	16,9 %
<b>Trabajadores resistentes a los cambios</b>					
Número de casos.....	9	18	28	7	8
Porcentaje.....	12,9 %	25,7 %	40,0 %	10,0 %	11,4 %
<b>Dirección resistente a los cambios</b>					
Número de casos.....	15	12	31	3	8
Porcentaje.....	21,7 %	17,4 %	44,9 %	4,3 %	11,6 %
<b>Falta de aplicación inmediata de lo consultado</b>					
Número de casos.....	15	22	15	6	9
Porcentaje.....	22,4 %	32,8 %	22,4 %	9,0 %	13,4 %

asesoramiento carecen de bases científicas» y «son mejores consultores en la venta del proyecto, pero después utilizan a consultores de menor nivel profesional para ejecutarlo». También han puntualizado que: «tendrán que contar los consultores con una movilidad aún mayor de la actual, para acompañar a clientes, allí donde éstos se desplacen». CUADRADO *et al.* (1986) diferencian la no utilización desde el lado de la oferta, por la insuficiencia tanto cuantitativa como cualitativa, así como la falta de ade-



CUADRO 4.—Factores externos que influyen en la decisión de contratación de consultoría externa

	Mucha influencia	Cierta influencia	Ninguna influencia	Aún no, pero la habrá	No se puede aplicar
Ausencia de cooperación					
Número de casos .....	12	27	16	3	11
Porcentaje .....	17,4 %	39,1 %	23,2 %	4,3 %	15,9 %
Actividad manufacturera tradicional					
Número de casos .....	11	22	22	3	9
Porcentaje .....	16,4 %	32,8 %	32,8 %	4,5 %	13,4 %
Falta de institucionalización					
Número de casos .....	15	25	17	2	10
Porcentaje .....	21,7 %	36,2 %	24,6 %	2,9 %	14,5 %
Falta de consultoría a medida					
Número de casos .....	15	20	21	4	8
Porcentaje .....	22,1 %	29,4 %	30,9 %	5,9 %	11,8 %
Metodología excesivamente teórica					
Número de casos .....	16	24	17	5	6
Porcentaje .....	23,5 %	35,3 %	25,0 %	7,4 %	8,8 %
Excesivas molestias de los consultores					
Número de casos .....	9	25	25	3	7
Porcentaje .....	13,0 %	36,2 %	36,2 %	4,3 %	10,1 %
Coyuntura económica desfavorable					
Número de casos .....	20	17	17	4	11
Porcentaje .....	29,0 %	24,6 %	24,6 %	5,8 %	15,9 %
Falta de líneas de financiación privada					
Número de casos .....	19	22	14	4	10
Porcentaje .....	27,5 %	31,9 %	20,3 %	5,8 %	14,5 %
Falta de apoyo financiero público					
Número de casos .....	30	11	14	5	9
Porcentaje .....	43,5 %	15,9 %	20,3 %	7,2 %	13,0 %

cucción a las verdaderas necesidades de las empresas y a su nivel de profesionalidad».

No queremos dejar de citar el análisis de REBOLLO (1993: 228) afirmando que la demanda de servicios no se realiza en las PYME siguiendo criterios internos de gestión empresarial, sino impulsada por factores externos, por lo que los mismos se consideran más una fuente de coste que de mejora de su productividad.

Pasando a analizar las hipótesis de partida de nuestro estudio, podemos destacar:

1) Respecto a la existencia de relación entre la contratación de los servicios de un consultor externo y el tamaño de la empresa. En términos del volumen de facturación, sí hemos podido encontrar evidencias estadísticas de su relación (cuadro 5).

CUADRO 5.—Resultados del tratamiento estadístico de relación uso/contratación de consultoría y tamaño de la empresa (volumen de facturación/ventas)

Pearson	= 4,67;	p-value 0,03
Mantel-Haenszel	= 4,64;	p-value 0,02
Tau Kendall	= -0,18;	T-value -2,26
Gamma	= -0,39;	T-value -2,26
D Somers	= -0,18;	T-value -2,26

Respecto al número de empleados, aunque entre nuestras hipótesis de partida en la realización de esta investigación figuraba la existencia, *a priori*, de dicha correlación, una vez concluida la realización del trabajo empírico no hemos encontrado relación estadística evidente (cuadro 6).

CUADRO 6.—Resultados del tratamiento estadístico de relación uso/contratación de consultoría y tamaño de la empresa (número de empleados)

Pearson	= 1,37;	p-value 0,50
Mantel-Haenszel	= 1,16;	p-value 0,28
Tau Kendall	= -0,09;	T-value -1,14
Gamma	= -0,16;	T-value -1,14
D Somers	= -0,09;	T-value -1,14

2. No hemos podido relacionar estadísticamente la existencia de estrategia global de empresa y la necesidad de contratación de consultoría (cuadro 7).

CUADRO 7.—Resultados del tratamiento estadístico de relación uso/contratación de consultoría y existencia de plan de estrategia global de empresa

Pearson	= 0,74;	p-value 0,99
Mantel-Haenszel	= 0,28;	p-value 0,59
Tau Kendall	= -0,02;	T-value -0,51
Gamma	= -0,03;	T-value -0,51
D Somers	= -0,02;	T-value -0,51

3. Únicamente en el área de calidad hemos podido establecer relación estadística entre la evaluación —valoración— de la actividad de dirección en relación a la tipología de consultoría contratada. Es decir, cuando se analiza que hay deficiencias en el área de calidad se contrata externamente asesoramiento en la misma. Pero en las otras áreas no se contrata, se desarrolla internamente, por lo que pensamos que las empresas suponen que son más fáciles de realizar esas actividades sin necesidad de formalizar las mismas (cuadro 8). Es decir, las actividades de organización, marke-

CUADRO 8.—Resultados del tratamiento estadístico de relación uso/contratación de consultoría y evaluación de la dirección departamental por área

Organisation:		
Pearson	= 1,24;	p-value 0,53
Mantel-Haenszel	= 1,23;	p-value 0,26
Tau Kendall	= 0,09;	T-value 1,11
Gamma	= 0,18;	T-value 1,11
D Somers	= 0,09;	T-value 1,11
Quality:		
Pearson	= 5,11;	p-value 0,07
Mantel-Haenszel	= 4,03;	p-value 0,04
Tau Kendall	= -0,17;	T-value -2,20
Gamma	= -0,39;	T-value -2,20
D Somers	= -0,17;	T-value -2,20
Marketing:		
Pearson	= 3,23;	p-value 0,19
Mantel-Haenszel	= 0,35;	p-value 0,55
Tau Kendall	= -0,04;	T-value -0,47
Gamma	= -0,11;	T-value -0,47
D Somers	= -0,04;	T-value -0,47
Strategy:		
Pearson	= 0,86;	p-value 0,65
Mantel-Haenszel	= 0,53;	p-value 0,46
Tau Kendall	= 0,06;	T-value 0,75
Gamma	= 0,14;	T-value 0,75
D Somers	= 0,05;	T-value 0,75

ting y estrategia son acometidas desde dentro de las empresas, ya que la estandarización o generalización de sus funciones no puede unificarse en las empresas. Así, cada empresa necesita una solución específica y determinada.

4. Paralelamente también, sólo en el área de marketing es donde la existencia de preparación y responsabilidad departamental de una persona en dicha área de actividad va ligada a la contratación del servicio externo. Es decir, cuando la empresa no posee directores de marketing contrata externamente asesoramiento en dicha área. Suponemos que las empresas formarán internamente al personal para el desarrollo de las otras actividades de nuestra investigación, puesto que deben pensar que son más fáciles de dirigir y responsabilizar dichas actividades a personal que necesite de menos cualificación formativa (cuadro 9).

5. No se apreció relación estadística existente entre el número de personas dedicadas a cada área de actividad y la contratación de consultoría en ninguna de las áreas de actividad analizadas (cuadro 10).

CUADRO 9.—Resultados del tratamiento estadístico de relación uso/contratación de consultoría y quien se responsabiliza/especializa de cada departamento por área

<b>Organisation:</b>		
Pearson	= 0,99;	p-value 0,60
Mantel-Haenszel	= 0,52;	p-value 0,46
Tau Kendall	= -0,06;	T-value -0,82
Gamma	= -0,19;	T-value -0,82
D Somers	= -0,06;	T-value -0,82
<b>Quality:</b>		
Pearson	= 3,25;	p-value 0,19
Mantel-Haenszel	= 3,21;	p-value 0,07
Tau Kendall	= 0,15;	T-value 1,78
Gamma	= 0,33;	T-value 1,78
D Somers	= 0,15;	T-value 1,78
<b>Marketing:</b>		
Pearson	= 9,95;	p-value 0,00
Mantel-Haenszel	= 9,26;	p-value 0,00
Tau Kendall	= 0,26;	T-value 2,90
Gamma	= 0,69;	T-value 2,90
D Somers	= 0,24;	T-value 2,90
<b>Strategy:</b>		
Pearson	= 0,86;	p-value 0,65
Mantel-Haenszel	= 0,53;	p-value 0,46
Tau Kendall	= 0,06;	T-value 0,75
Gamma	= 0,14;	T-value 0,75
D Somers	= 0,05;	T-value 0,75

CUADRO 10.—Resultados del tratamiento estadístico de relación uso/contratación de consultoría y cualificación del personal departamental por área

<b>Organisation:</b>		
Bachelor	Chi-squared = 0,33;	p-value 0,56
Person qualified	Chi-squared = 0,01;	p-value 0,89
Administrative	Chi-squared = 0,00;	p-value 0,94
<b>Quality:</b>		
Bachelor	Chi-squared = 1,69;	p-value 0,19
Person qualified	Chi-squared = 9,74;	p-value 0,00
Administrative	Chi-squared = 0,10;	p-value 0,74
<b>Marketing:</b>		
Bachelor	Chi-squared = 0,08;	p-value 0,78
Person qualified	Chi-squared = 0,18;	p-value 0,66
Administrative	Chi-squared = 0,54;	p-value 0,46
<b>Strategy:</b>		
Bachelor	Chi-squared = 1,54;	p-value 0,21
Person qualified	Chi-squared = 1,30;	p-value 0,25
Administrative	Chi-squared = 0,00;	p-value 0,93



## 5. Conclusiones

El asesoramiento realizado por expertos de fuera de la empresa es una función de actividad que va creciendo en las organizaciones conforme se intenta disminuir las cargas de estructura —costes fijos— de los trabajadores de plantilla. Más de las tres cuartas partes de las empresas de la investigación realizada ha utilizado consultoría externa. La consultoría se puede realizar para cualquier área, departamento o actividad de la empresa. Nuestro estudio se ha limitado a la organización, calidad, marketing y estrategia, revelándose que es la consultoría externa de marketing la que más se utiliza. Por contra, la consultoría de organización, calidad o estrategia son adquiridas en el mercado en menor proporción por la preferencia de realización interna o porque la oferta no es suficiente en cantidad o calidad. Las razones que influyen en la contratación de los servicios de un consultor experto en dirección, se han diferenciado en dos tipos: internas y externas, según que la empresa pueda modificar su actuación en las mismas o no, respectivamente. Destacamos dentro de las variables de influencia: «ausencia de política definida», «falta de aplicación de lo consultado», «baja cualificación de los trabajadores» y, en general, «la falta de recursos» de las empresas estudiadas. Por otra parte, entre las razones externas que hemos enumerado, todas ellas han sido evaluadas como influyentes en las decisiones de contratar los servicios de un asesor de dirección.

De los resultados de nuestro estudio hemos tenido que rechazar de las hipótesis de partida que existía una relación entre la dimensión de la empresa, en términos generales, y la contratación de consultoría externa. Es decir, no es utilizado en mayor cantidad el asesoramiento externo en dirección por las empresas más grandes. Del mismo modo, tampoco es utilizado en mayor medida cuando la organización no tiene una estrategia global de empresa definida con anterioridad. Hemos tenido que rechazar que la consultoría en organización, marketing y estrategia sean más utilizadas si están peor valoradas las actividades de dirección en organización, marketing y estrategia, respectivamente. Y, únicamente, la consultoría en calidad es más contratada si está peor valorado el funcionamiento del departamento de calidad. Respecto a la falta de un directivo profesional en la dirección departamental, se provoca una disyuntiva entre formar al personal internamente o contratar externamente a un profesional que ayude a la empresa. Así, sólo en aquellas empresas que contrataron servicios de consultoría de marketing existe una relación significativa. Es decir, cuanto menos preparado en el campo del marketing estaba el especialista/director de marketing de la empresa, más se recurrió al servicio de una consultora. Para el resto de áreas la relación o bien no se da (estrategia y organización) o no es significativa (calidad). Para finalizar, no hemos apreciado ningún tipo de relación entre la cualificación interna del personal de cada departamento y el uso/contratación de consultores en las áreas de organización, calidad, marketing y estrategia.

## Bibliografía

- ACME (1987): *How to select and use management consultants*, Association of Management Consulting Firms, Nueva York.
- AHARONI, Y. (1997): «Management consulting», en AHARONI (ed.), *Changing roles of State intervention in services in an era of open international markets*, State University of New York, N.Y.
- ALONSO, J. A. (1994): «Estimación de un modelo de comportamiento exportador: aplicación del método Lisrel», *IV Congreso Nacional ACEDE*, 15-17 septiembre, Barcelona.
- ANDERSEN CONSULTING (1993): «Strategies for the 90's», *Retail Technology*, verano, pp. 8-9.
- ARCHER, M. (1985): *La estrategia de la empresa*, Orbis, Barcelona.
- ARENAS, J. (1998): «La importancia de la PYME como generadora de empleo», *Información Comercial Española*, Jornada de Apoyo a la PYME —4.ª ponencia—, núm. 771, junio, pp. 43-45.
- ASOCIACIÓN DEL TERCIARIO AVANZADO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA (1987): *Estudio del mercado de la imagen, empleo y factores de éxito de las empresas de servicios, desde la perspectiva de la empresa contratante*, Emer, Valencia.
- AUBREY, C. (1990): *Consultancy in the United Kingdom. Its role and contribution to educational change*, Falmer, Londres.
- BARCET, A., y BONAMY, J. (1997): «Servicios a empresas y eficacia del sistema productivo. De la transacción a la valorización», *Economía Industrial*, núm. 313, pp. 59-66.
- BISHOP, Y. M.; FIENBERG, S. E., y HOLLAND, P. W. (1991): *Discrete multivariate analysis: Theory and practice*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- BLAKE, R. R., y MOUTON, J. S. (1976): *Consultation*, Addison-Wesley, Massachusetts.
- BONNEY, N., y CROSBY, J. (1980): *A guide for utilizing consultant teams in CEE*, Southeastern recruitment and community technical resource center at University of Georgia, Atenas.
- BUENO, E. (1996): *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*, Pirámide, Madrid, (Capítulo 12).
- CAMACHO, J. A. (1998): *Los servicios en las relaciones intersectoriales de la economía: propuesta metodológica y evidencia*, Documento de Trabajo núm. 3, SERVILAB-Laboratorio de Investigación del Sector Servicios, Madrid.
- CARLSON, R. K. (1993): *Personal selling strategies for consultants and professionals: The perfect sales equation*, John Wiley, Nueva York.
- CARSON, D., y CROMIE, S. (1989): «Marketing planning in small enterprise: A model and some empirical evidence», *Journal of Marketing Management*, 5 (1), pp. 33-49.
- CEAM (Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico) (1996): *Informe sobre la Encuesta de Servicios a la Industria (ESI): Lanzamiento piloto (1995)*, Estudio para la Subdirección General de Estudios del Ministerio de Industria y Energía.
- CERDÁN, A. (1990): «Todavía se hace poco uso de los consultores», *Cinco Días*, 16/2/90, p. 22.
- CLARK, T., y SALAMAN, G. (1998): «Creating the "right" impression: Towards a dramaturgy of management consultancy», *The Service Industries Journal*, enero, vol. 18, núm. 1, pp. 18-38.
- CONNOR, R. A.; CONNOR, D., y DAVIDSON, J. P. (1990): *Marketing your consulting and professional services*, John Wiley, Nueva York.
- COS, M. (1988): «Las empresas españolas de ingeniería y consultoría, de cara al futuro», *Boletín CEOE*, núm. 103, marzo, p. 13.
- CUADRADO, J. R., et al. (1986): *Oferta y demanda de servicios y desarrollo regional: el caso de la Comunidad Valenciana*, Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social y Caja de Ahorros Valencia, Fast II-Comisión de las Comunidades Europeas.

- CUADRADO, J. R. (1991): «España en el marco económico y territorial europeo», *VI Jornadas sobre Economía Española*, 24 al 26 de octubre, Alicante. Agrupadas en el libro de VELARDE, J.; GARCÍA DELGADO, J. L., y PEDREÑO, A. (1992): *Ejes territoriales de desarrollo: España en la Europa de los noventa*, cap. 1, pp. 15-55, Colegio de Economistas, Madrid.
- CUADRADO, J. R., y RUBALCABA, L. (1992): *Espacio regional y oferta de servicios a empresas en España*, Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social, FIES, Documento de Trabajo núm. 84.
- CUADRADO, J. R., y DEL RÍO, C. (1993a): *Los servicios en España*, Pirámide, Madrid.
- CUADRADO, J. R., y RUBALCABA, L. (1993b): «Regional trends in business service supply in Spain», *The Service Industries Journal*, vol. 13, núm. 2, pp. 51-65.
- CUADRADO, J. R.; GUARDIA, J.; IGLESIAS, C., y ORTIZ, A. (1999): *Intensidad tecnológica y características del empleo en el sector servicios*, Documento de Trabajo núm. 2, SERVICIOS-Laboratorio de Investigación del Sector Servicios, Madrid.
- DALMAU, J. I.; DE MIGUEL, E. y MIQUEL, S. (1993): *Análisis estratégico de los sectores industriales y del turismo en la Comunidad Valenciana*, Universidad Politécnica, Valencia.
- DEL RÍO, C. (1992): «Relaciones Industria/Servicios: el caso español», *Papeles de Economía Española*, núm. 50, pp. 300-306.
- DEL RÍO, C. (1997): «Los servicios a empresas y la nueva política regional», *Economía Industrial*, núm. 313, pp. 157-172.
- EASTON, T. A., y CONANT, R. W. (1985): *Using consultants: A consumer's guide for managers*, Probus Publishing, Chicago, Illinois.
- FEDEA (Fundación de Estudios de Economía Aplicada) (1993): «Los servicios en España: Situación y tendencias», *Document de Treball*, núm. 24, Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona.
- FISCHER, W. J. (1993): «Framework for the future: The four pillars of a technology vision», *Outlook*, vol. 3, pp. 25-26.
- GARCÍA GONZÁLEZ, E. (1987): «Aportación de las empresas de ingeniería y consultoría a los grandes proyectos de ingeniería», *I Congreso Nacional de Ingeniería y Consultoría*, Asociación Española de Empresas de Ingeniería y Consultoría, 24/5/87, Madrid.
- GONZÁLEZ GÓMEZ, F. (1999): *Comercio Internacional de Servicios: Revisión conceptual y especial referencia al caso español*, Universidad de Granada.
- GONZÁLEZ MORENO, M., y GENARO, M. D. (1997): «El empleo en los servicios a la producción: Pautas de comportamiento y cambio ocupacional», *Economía Industrial*, núm. 313, pp. 67-76.
- GONZÁLEZ ROMERO, A. (1997): «Servicios a empresas: innovación y competitividad industrial», *Economía Industrial*, núm. 313, pp. 129-140.
- GREENBAUM, T. L. (1991): *Manual del Consultor*, Díaz de Santos, Madrid.
- HAMEL, G., y PRAHALAD, C. K. (1995): *Compitiendo por el futuro*, Estrategia crucial para crear los mercados del mañana, Ariel, Barcelona.
- HARPER, S. C. (1991): *Guide to Start your Own Business*, McGraw-Hill, Nueva York.
- HERMOSILLA, A. (1997): «El consumo de servicios por la industria española. La encuesta de servicios a la industria (ESI)», *Economía Industrial*, núm. 313, pp. 77-92.
- IVANCEVICH, J. M.; LORENZI, P.; SKINNER, S. J., y CROSBY, P. B. (1996): *Gestión. Calidad y Competitividad*, Irwin, Madrid.
- KIRBY, D. A., y JONES-EVANS, D. (1997): «Small technology-based professional consultancy services in the United Kingdom», *The Service Industries Journal*, jan., vol. 17, núm. 1, pp. 155-172.
- KUBER, M. (1994): *La Consultoría de Empresas. Guía para la Profesión*, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- LIPPITT, G. L., y LIPPITT, R. (1986): *The consulting process in action*, University Associates, San Diego (Calif.).



- LLORCA, R.; MARTÍNEZ SIERRANO, J. A., y PICAZO, A. (1996): «Los servicios y el desarrollo de las regiones», *Papeles de Economía Española*, núm. 67, pp. 148-167.
- MAÑAS, E. (1992): «La demanda de servicios a empresas según tamaño, actividad y localización», *Papeles de Economía Española*, núm. 50, 1.º trim., pp. 307-311.
- MARRERO, J. L. (1998): «Financiación», *Información Comercial Española*, Jornada de Apoyo a la PYME —1.ª ponencia—, núm. 771, junio, pp. 21-23.
- MARTÍNEZ-ALMELA, J. (1993): «El papel de los servicios avanzados a las empresas en el desarrollo económico valenciano», *II Congrès d'Economia Valenciana*, 28-30/4/93, Castellón.
- MARTÍNEZ ARGÜELLES, S., y RUBIERA, F. (1999): *Patrones de convergencia regional en los servicios de la economía española*, Documento de Trabajo núm. 1, SERVIDLAB-Laboratorio de Investigación del Sector Servicios, Madrid.
- MARTÍNEZ GÓMEZ, F. (1998): «Competitividad: Formación, simplificación, fiscalidad», *Información Comercial Española*, Jornada de Apoyo a la PYME —2.ª ponencia—, núm. 771, junio, pp. 31-39.
- MAS, F. (1992): «Servicios a empresas y competitividad industrial», *Economía Industrial*, núm. 287, sept.-oct., pp. 63-67.
- MCDONALD, M. H. B. (1989): *Marketing Plans*, Heinemann, Londres.
- MCKINSEY (1983): *The winning performance of the mid-sized growth companies*, McKinsey and Company, Londres.
- MITCHELL, V. W. (1994): «Problems and risks in the purchasing of consultancy services», *The Service Industries Journal*, jul., vol. 14, núm. 3, pp. 315-339.
- MONNOYER, M. C. (1993): «Consultancy companies and their regional plants», *The Service Industries Journal*, abril, vol. 13, núm. 2, pp. 107-117.
- MOTA, L., y RIBEIRO, D. (1997): *Strategic posture and functional policies in SME's: A research in Spanish industrial firms of the mediterranean area*, Working Papers, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, núm. 76, pp. 1-34.
- PERRY, M. (1992): «Flexible production, externalisation and the interpretation of business service growth», *The Service Industries Journal*, enero, vol. 12, núm. 1, pp. 1-16.
- PETIT, P. (1994): «Formes de services et modes d'internationalisation des économies», en DE BANDT, J. y GADREY, J., *Relations de services, marchés de services*, CNRS Éditions, París.
- QUASAR (1988): *Los servicios a las empresas en el País Vasco*, Primer Informe, Consejería de Economía y Planificación, Gobierno Vasco, mimeo, Vitoria.
- QUASAR (1990): *Los servicios a las empresas en la Región de Murcia*, Instituto de Fomento de la Región de Murcia, mimeo, Murcia, 2 tomos.
- QUASAR (1993): *Los servicios a empresas en Asturias*, Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de Avilés, Gijón y Oviedo, 2 tomos.
- REBOLLO, A. (1993): «Los servicios en el sistema productivo», en SÁEZ, F., *Los servicios en España: Situación y tendencias*, FEDEA, pp. 177-240.
- RIBEIRO, D., y VILLAPLANA, M. J. (1998a): «Posicionamiento, estrategia y políticas departamentales: Un estudio en las PYMES industriales de la Comunidad Valenciana», *Revista Valenciana D'Estudis Autonòmics*, núm. 22, enero-marzo, pp. 145-158.
- RIBEIRO, D. (1998b): *Asesoramiento en dirección de empresas: la Consultoría*, Díaz de Santos, Madrid.
- ROBERTS, J. (1999): «The internationalisation of Business Service Firms: a stages approach», *The Service Industries Journal*, oct., vol. 19, núm. 4, pp. 68-88.
- ROMERO, A. F. (1992): «El caso del uso hábil del consultor», *Nueva Empresa*, núm. 369, oct., pp. 54-55.
- RUBALCABA, L. (1992a): «Servicios a empresas: la situación de España en la C.E.», *Papeles de Economía Española*, núm. 50, 1.º trim., pp. 312-317.
- RUBALCABA, L., y DE HARO, F. (1992b): «La Consultoría ante el Mercado Común», *Nueva Empresa*, núm. 369, oct., pp. 56-61.



- RUBALCABA, L. (1997): «Servicios a empresas: marco analítico, magnitud y evolución reciente en Europa», *Economía Industrial*, núm. 313, pp. 21-43.
- RUBALCABA, L. (1999a): *Business services in European industry: Growth, employment and competitiveness*, European Commission, Bruselas.
- RUBALCABA, L., y GAGO, D. (1999b): *Competitividad y comercio de servicios en la economía española*, Documento de Trabajo núm. 5, SERVILAB-Laboratorio de Investigación del Sector Servicios, Madrid.
- SÁEZ, F. (1991): *Tecnología y empleo en España: situación y perspectivas*, Instituto Universitario de Sociología de Nuevas Tecnologías.
- SANCHIS, J. R., y RIBEIRO, D. (1999): *Creación y Dirección de PYMEs*, Díaz de Santos, Madrid.
- SCHIEIN, E. H. (1988): *Consultoría de Procesos. Recomendaciones para Gerentes y Consultores*, Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- SHAPIRO, E. C.; ECCLES, R. G., y SOSKE, T. L. (1993): «Consultoría: ¿es la solución parte del problema?», *Harvard-Deusto Business Review*, núm. 58, pp. 38-45.
- SJOHOLT, P. (1999): «Skills in services. The dynamics of competence requirement in different types of advanced producer services. Some evidence from Norway», *The Service Industries Journal*, vol. 19, núm. 1, enero, pp. 61-79.
- SOY, A. (1997): «Servicios a las empresas y desarrollo regional y urbano: El caso de Cataluña», *Economía Industrial*, núm. 313, pp. 105-114.
- STEELE, F. (1975): *Consulting for organisational change*, University of Massachusetts Press, Amherst, Massachusetts.
- STEELE, F. (1982): *The role of internal consultant: Effective role-shapping for staff positions*, CBI Publishing, Boston, Massachusetts.
- TECNIBERIA (Asociación Española de Empresas de Ingeniería y Consultoría) (1992): *Garantía de calidad. Líneas directrices para la consultoría de dirección y organización*, Asociación Española de Empresas de Ingeniería y Consultoría, Madrid.
- VANDEN, M. (1998): «La PYME en la Unión Europea. Cooperación con España», *Información Comercial Española*, Jornada de Apoyo a la PYME —3.ª ponencia—, núm. 771, junio, pp. 41-42.
- WEINBERG, G. M. (1985): *The Secrets of Consulting*, Dorset House, Nueva York.