

GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“LA CONSULTORÍA ESTRATÉGICA PARA NEGOCIOS LOCALES”

Juan Beda González Abad

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JULIO DE 2024**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2023/2024



TRABAJO FIN DE GRADO

“LA CONSULTORÍA ESTRATÉGICA PARA NEGOCIOS LOCALES”

Trabajo presentado por: Juan Beda González Abad

Tutor: Javier Gómez González

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, julio de 2024



Tabla de contenido

Tabla de ilustraciones	6
Sección 1: Introducción	7
1.1 Objetivos	8
1.2 Justificación e Importancia de la Investigación	10
1.3 Revisión breve de estudios previos que han examinado la consultoría de negocios y su evolución hacia la integración digital.	11
1.4 Estructura del Trabajo:	12
1.5 Metodología	13
1.5.1 Investigación Documental	13
1.5.2 Investigación y Experiencia Profesional.....	13
1.5.3 Adaptabilidad Metodológica	13
1.6 Cierre de la Introducción	14
Sección 2: La Consultoría	14
2.1 Contextualización de la importancia de la consultoría en el ámbito empresarial	15
2.2 Mención de los Cambios y Desafíos Actuales que Enfrentan las Empresas	15
2.3 Sector de la consultoría en la actualidad	16
2.3.1 Introducción.....	16
2.3.2 Sector de la Consultoría en España.....	16
2.3.4 Sector de la Consultoría en Europa: Visión General y Desafíos	20
2.3.5 Sector de la Consultoría a Nivel Mundial.....	20
2.3.6 Las tendencias más importantes en el sector empresarial.....	22
2.4 Evolución histórica de la consultoría	23
2.5 El Futuro de la Consultoría: Innovación y Adaptación en un Mundo Cambiante	24
2.5.1 Transformación Digital y Sostenibilidad en la Consultoría	24
2.5.2 Énfasis en Sostenibilidad y ESG.....	24
2.5.3 Personalización Profunda Mediante Inteligencia Artificial	24
2.5.4 Consultoría Híbrida: Integración de lo Remoto y lo Presencial	24
2.5.5 Democratización de la Consultoría a través de Plataformas Digitales.....	25
2.6 Tipos de consultoría	25
2.7 Las nuevas tecnologías y la IA en la consultoría	27



2.7.1	Cómo va a evolucionar	27
2.7.2	Tipos de consultoría mejor valorados:.....	28
Sección 3: Cuerpo de doctrina general de la consultoría.....		32
3.1	Tipos de estudios preparatorios para la consultoría estratégica	33
3.2	Análisis de las competencias más valoradas en la consultoría	34
3.3	Las habilidades básicas de un consultor	37
3.4	La Ética en la Consultoría	38
3.5	La profesionalidad en la Consultoría	39
3.6	El Capital Humano en la Consultoría	39
3.7	Qué se Puede Automatizar y Qué Va a Prevalecer.....	40
Sección 4: La realidad de los negocios locales		40
4.1	Contextualización de la importancia de los negocios locales en la economía española	40
4.2	Mención de los desafíos recientes y la resiliencia mostrada por estos negocios	41
4.2.1	Impacto de la Pandemia de COVID-19 en los Negocios Locales	41
4.2.2	Cambios en el Comportamiento del Consumidor.....	42
4.2.3	Apoyo Gubernamental y Adaptación de Regulaciones.....	42
4.2.4	Resiliencia y Agilidad de las PYMES	42
4.2.5	Iniciativas de Comunicación y Coordinación.....	42
4.2.6	Transformación y Futuro	42
4.2.7	Análisis DAFO de los Negocios Locales en la Actualidad.....	43
Sección 5: Metodología de consultoría: Local growth.....		44
5.1	Introducción	44
5.1.1	Principios Fundamentales.....	44
5.1.2	Estrategias de Implementación	45
5.2	Diagnóstico Organizacional	46
5.3	Método General de Diagnóstico.....	47
5.4	Elementos organizacionales esenciales	49
5.5	Proceso de Intervención	49
5.6	Proceso de Consultoría	51



5.7 El Proceso de Consultoría Estratégica para Negocios Locales.....	52
5.8 Fases del Proceso de Consultoría Estratégica para Negocios Locales	53
5.9 Estrategias Básicas de Cambio en la Consultoría Estratégica para Negocios Locales	55
5.10 La fundamentación de “Local Growth” Basado en la Experiencia Empresarial	56
5.10.1 Estrategias para iniciar y ganar en los negocios	57
5.10.2 ¿Cómo perder en los negocios?.....	57
5.10.3 Cómo hacer un Mapa Mental para orientar al cliente	58
5.10.4 Cómo encontrar un cofundador	58
5.10.5 ¿Cómo vender?.....	58
5.10.6 ¿Cómo comerciar?.....	59
5.10.7 Cómo conseguir inversores.....	59
5.10.8 Cómo conseguir un patrocinador	60
5.10.9 Cómo construir una marca	60
5.10.10 Cómo contratar, cómo crecer y cómo construir.....	60
5.10.11 Cómo despedir a los empleados.....	61
5.10.12 Cómo conseguir un mentor	61
5.10.13 Cómo vender una empresa.....	62
Conclusión	62
Referencias.....	65



Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Los servicios de outsourcing mantienen su liderazgo (2013-2022 en porcentaje)	17
Ilustración 2 La demanda de servicios del sector financiero predomina en el tiempo 2013-2022, Fuente: AEC.....	18
Ilustración 3 Nivel de Digitalización de los diferentes sectores, Fuente AEC	19
Ilustración 4 Los servicios más rentables de las "Big Four", Fuente: Statista 2017.....	21
Ilustración 5 Evolución de la plantilla, Los ingresos y la productividad. Fuente: AEC	30
Ilustración 6 Los ingresos del sector de la consultoría crecen por encima del PIB (2013-2022). Fuente: AEC.....	31
Ilustración 7 Competencias clave demandadas por las empresas del sector de la consultoría. Fuente AEC.....	34
Ilustración 8 Modelo sistemático para el diagnóstico organizacional. Fuente: Wessbord, 1994.	49



Sección 1: Introducción

Frente al actual contexto de digitalización y readaptación social postpandemia, los negocios de proximidad se enfrentan a una encrucijada crítica. Este sector, aunque se encuentra en un momento de incertidumbre clave "continúa siendo un pilar económico esencial y ofrece servicios significativos a la comunidad". Esta realidad se refleja constantemente en las políticas implementadas y en los diversos estudios e investigaciones que realizan los ayuntamientos para evaluar la salud de este sector y esforzarse por su mantenimiento

En este marco, se ha desarrollado un Trabajo Final de Grado que propone una metodología de consultoría estratégica para los negocios locales, denominada "Local Growth". Dicha metodología se basa en las experiencias y conocimientos adquiridos en diversos proyectos y empleos anteriores, los cuales han permitido identificar elementos clave para potenciar el comercio local a través de la innovación y adaptación a las nuevas dinámicas del mercado. La importancia de la innovación local se destaca en investigaciones como la de Seidman y Chahine (2015), quienes argumentan que las soluciones más efectivas y sostenibles para los problemas locales suelen surgir de dentro de la propia comunidad a través de la incubación social, un proceso que permite a los emprendedores locales adaptar y refinar sus innovaciones en respuesta a las necesidades y desafíos específicos de su entorno.

El modelo "Local Growth", inicialmente identificado a través de interacciones en redes sociales con empresas tanto españolas como extranjeras. Este modelo surge con un objetivo muy sencillo: lograr el crecimiento de los negocios con los que trabaja. La persona que lo implementa se encarga de conseguir resultados, especialmente centrados en el aumento de ventas y la facturación del negocio. Aunque figuras similares, como los promotores de ventas, han existido durante mucho tiempo, el entorno actual exige un profesional mucho más completo y versátil. Esta nueva figura es capaz de abordar diversas tareas en marketing, gestión de proyectos, ventas y otros aspectos cruciales para el crecimiento de la empresa, concentrando todas estas competencias en una sola persona.

El enfoque de este modelo se basa en los profesionales existentes, pero con una evolución significativa para adaptarse a las necesidades modernas. Se presenta como una opción viable para negocios locales, que a menudo requieren una solución integral debido a sus recursos limitados. Al proporcionar un branding adecuado, esta figura se posiciona como una alternativa atractiva y efectiva para las empresas, destacándose por su capacidad para impulsar el crecimiento de manera multifacética y eficiente.

La metodología propuesta fortalece todas las áreas fundamentales del negocio para asegurar su estabilidad y desarrollo. Incluye:

- Estrategia Empresarial: Desarrollo de un plan estratégico que guíe todas las operaciones y decisiones.



- Gestión de Recursos Humanos: Optimización del capital humano para mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral.
- Innovación y Desarrollo de Productos/Servicios: Fomento de la creatividad y la innovación para mantener la competitividad en el mercado.
- Marketing y Ventas Efectivas: Implementación de técnicas de marketing y ventas que maximicen el alcance y la conversión de clientes.
- Gestión Financiera Prudente: Control y manejo eficiente de los recursos financieros.
- Tecnología y Sistemas de Información: Integración de soluciones tecnológicas avanzadas para mejorar la gestión y operación.
- Relaciones con los Stakeholders: Mantenimiento de relaciones positivas y productivas con todas las partes interesadas.
- Gestión Logística y de Procesos Internos: Optimización de los procesos internos y la logística para maximizar la eficiencia y reducir costos.

Este rediseño representa una respuesta a la necesidad de adaptación y mejora continua, considerando la importancia de la innovación como un motor clave para el éxito y la resiliencia empresarial en el contexto actual (Wu, Gao, Xu & Sun, 2024).

1.1 Objetivos

Este Trabajo de Fin de Grado se enfoca en diseñar un sistema de consultoría estratégica especializado en la digitalización y expansión de negocios locales. La metodología propuesta, denominada "Local Growth", surge de la experiencia previa en distintas empresas y proyectos, lo que ha permitido una comprensión profunda de las dinámicas empresariales necesarias para una eficaz consultoría local.

Objetivo y Fundamentación del Proyecto:

Este proyecto busca responder a interrogantes críticos sobre la digitalización de negocios locales, basándose en estudios recientes que destacan la importancia de la adaptación digital en el sector público y su impacto directo en el ámbito local. Un estudio de MDPI (2020) indica que la digitalización de servicios públicos no solo optimiza costos y procesos, sino que también fomenta el crecimiento económico y la participación ciudadana, lo cual es crucial para los negocios locales que buscan expandirse y modernizarse. Además, McKinsey (2021) resalta que las prácticas exitosas de digitalización en el sector público, como la implementación de gov.uk, pueden servir de modelo para iniciativas locales, demostrando que la digitalización eficiente puede mejorar significativamente la accesibilidad y calidad de los servicios ofrecidos a las empresas locales.

Evolución y Contexto del Sector Objetivo:

La digitalización es un fenómeno global que afecta a todos los sectores, y su comprensión es esencial para la consultoría estratégica eficaz. La investigación en *Frontiers of Business Research*



in China (2020) resalta cómo las capacidades dinámicas de las empresas, incluida la habilidad para adaptarse digitalmente, son fundamentales para responder a crisis y capturar nuevas oportunidades de mercado.

Marco de Conocimientos y Habilidades para la Consultoría:

El desarrollo de un "cuerpo de doctrina de la consultoría" requiere entender cómo las tecnologías digitales y la gestión del conocimiento interactúan en el entorno empresarial. Según el estudio en MDPI (2020), la transformación digital en el sector público se vincula estrechamente con la gestión del conocimiento, lo cual es aplicable también al sector privado y especialmente relevante para los consultores que buscan implementar prácticas innovadoras y efectivas.

Innovación en Técnicas de Comunicación y Tecnología:

La capacidad de integrar tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, en la consultoría estratégica es crucial. La investigación en *Frontiers of Business Research in China* (2020) sugiere que la digitalización permite a las empresas reconfigurar sus recursos y adaptar sus estrategias de negocio rápidamente en respuesta a cambios del mercado y crisis, subrayando la importancia de tecnologías emergentes en la consultoría.

Metodología y Modelo de Consultoría:

La metodología desarrollada busca proporcionar un marco integral y dinámico que se adapte continuamente a las nuevas tecnologías y tendencias del mercado. Según McKinsey (2021), la implementación de estrategias digitales exitosas en el sector público puede servir de ejemplo para la consultoría estratégica, destacando la necesidad de compromiso organizacional y coordinación interdepartamental para lograr la digitalización efectiva.

Bases del trabajo:

Este trabajo no solo refleja un análisis profundo de las necesidades y oportunidades en la digitalización de negocios locales, sino que también propone una aplicación práctica y metodológica para asesorar y apoyar a estos negocios en su crecimiento y adaptación en un contexto digital.

Este proyecto surge de experiencias profesionales acumuladas en diversos ámbitos y tipos de empresas, lo que ha permitido una comprensión profunda de múltiples sectores. Trabajando en diferentes departamentos, se han identificado las dinámicas que mejor funcionan, sintetizando los puntos clave y metodologías que pueden adaptarse a diversas empresas con un alto grado de personalización, sin incurrir en complejidades excesivas. Estas metodologías, que detallaremos más adelante, se fundamentan en procesos estandarizados y fácilmente replicables, que requieren únicamente ajustes específicos para cada situación.

La inspiración para este modelo proviene de actividades tan variadas como formaciones, embudos de ventas, gestión logística, desarrollo de identidad de marca y creación de campañas de marketing. A partir de esta amalgama de experiencias, se ha desarrollado un modelo de consultoría estratégica integral, diseñado para ofrecer un servicio excepcional al comercio local.



Este enfoque no solo busca revitalizar un sector esencial en nuestro país y a nivel mundial, sino también preservar un negocio crucial, cuya eficiencia, aunque no siempre óptima, se ha demostrado indispensable.

Este modelo pretende ser no solo un reflejo de un análisis profundo y práctico, sino también un estímulo para la innovación y adaptación continua en el contexto comercial actual, garantizando la relevancia y sustentabilidad del comercio local en la era digital.

1.2 Justificación e Importancia de la Investigación

Importancia social:

La importancia de mejorar los negocios locales para fomentar el desarrollo económico regional y la creación de empleo está ampliamente documentada y respaldada por instituciones de renombre. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2023), el fortalecimiento de los negocios locales contribuye significativamente al crecimiento económico y a la creación de empleo, ya que las pequeñas y medianas empresas son esenciales para mantener la competitividad y la innovación en el ámbito local. Además, un estudio de Brookings (2018) subraya que el desarrollo económico local debe ir más allá de atraer inversiones externas, enfocándose también en reforzar las capacidades internas como la innovación y la competitividad de los negocios locales. Esto asegura que los beneficios del crecimiento económico se distribuyan equitativamente, favoreciendo un desarrollo más inclusivo y resiliente. Estos estudios forman la base teórica para centrarse en la digitalización y expansión de los negocios locales, promoviendo un enfoque integral que no solo mejora el entorno empresarial, sino que también potencia el desarrollo económico y la creación de empleo a nivel regional.

Importancia científica:

La relevancia de la consultoría estratégica en el ámbito académico radica en su capacidad para amalgamar teoría y práctica, abordando así las necesidades contemporáneas del manejo empresarial con una base sólidamente teórica. Cerruti, Tavoletti y Grieco (2019) destacan que el estudio de la consultoría de gestión ha sido crucial para impulsar la innovación en la gestión y entender las modas en la gestión, evidenciando el doble filo de la consultoría que puede tanto impulsar la innovación como perpetuar tendencias pasajeras. Este enfoque integrador es indispensable para el desarrollo de metodologías que se alinean con teorías consolidadas y las demandas prácticas del mercado, fortaleciendo la formulación de estrategias efectivas en la práctica profesional.

Importancia institucional:

La alineación con los objetivos académicos de fomentar soluciones prácticas a desafíos empresariales reales se refleja claramente en el trabajo de Cerruti, Tavoletti y Grieco (2019), quienes destacan cómo la consultoría estratégica se enfoca en la aplicación de la teoría a la práctica. El artículo subraya la importancia de la consultoría en la innovación y gestión,



integrando teorías académicas y su aplicación en el mundo empresarial, lo cual está alineado con los objetivos de las instituciones académicas que buscan ofrecer una educación relevante y aplicable a problemas empresariales concretos.

Importancia personal:

Durante casi cinco años de carrera universitaria, he tenido la oportunidad de explorar una amplia variedad de doctrinas y aprender de numerosas personas influyentes. Es donde concibo la idea de que un título es simplemente una llave que abre muchas puertas, mi experiencia académica me ha permitido presentarme ante diversas oportunidades y elegir activamente aquellas que despertaron mi interés. A lo largo de este tiempo, he profundizado en el mundo empresarial, he conocido tanto a individuos de gran éxito como a emprendedores cuyos sueños se vieron truncados por factores externos.

He participado en proyectos de diversas magnitudes, desde iniciativas para mejorar la democracia local y ofrecer servicios comunitarios hasta colaboraciones formativas a nivel europeo con universidades, escuelas y empresas del sector FashionTEX. Mi trayectoria laboral es diversa: comencé trabajando en un bar, llegando a gestionarlo y controlar todos los aspectos del negocio; fui parte de un club deportivo que se ha establecido como un referente en la ciudad en el mundo del bádminton; vendí coches y dirigí la gerencia de una clínica psicopedagógica, dependiendo exclusivamente de nuestro equipo para su crecimiento y operación eficiente. También he colaborado en una asesoría económica, laboral y judicial, trabajando codo a codo con un empresario para quien el trabajo es una entrega total.

Todas estas experiencias y lecciones aprendidas me han llevado a desarrollar este proyecto de fin de grado, centrado en cómo mantener y potenciar el comercio local para que continúe siendo un pilar esencial para nuestra sociedad. Este trabajo no solo es el culmen de mi formación académica, sino también un tema de profunda importancia personal.

1.3 Revisión breve de estudios previos que han examinado la consultoría de negocios y su evolución hacia la integración digital.

La integración digital en la consultoría de negocios ha sido objeto de análisis exhaustivo en estudios recientes, evidenciando un cambio significativo en cómo las firmas de consultoría adaptan y aplican la tecnología para mejorar sus servicios y responder a las necesidades cambiantes del mercado. Según un estudio en (Emerald Insight, 2019) la digitalización ha permitido a las empresas de consultoría crear nuevas configuraciones de oferta, mejorar la comprensión de las necesidades del cliente y establecer un ecosistema de colaboraciones más allá de las fronteras tradicionales de la empresa (Emerald Insight, 2019). Este estudio subraya cómo la digitalización no solo es una herramienta para la innovación sino también un imperativo estratégico que afecta tanto a la reducción de costos como al incremento de ingresos a través de nuevos flujos de ingresos.



Además, otro artículo analizado indica que la digitalización en consultoría de negocios ha llevado a una revisión fundamental de los modelos de negocio, destacando la transición de modelos tradicionales a otros que integran plenamente las tecnologías digitales. Esto incluye la adopción de sistemas más estandarizados para abordar problemas de definición clara, facilitando procesos repetibles y controlables, lo cual contrasta con el enfoque más personalizado y basado en el juicio experto que prevalecía anteriormente (Emerald Insight, 2019).

1.4 Estructura del Trabajo:

Para abordar de manera efectiva el tema de la consultoría estratégica y la digitalización en negocios locales, este trabajo de fin de grado se estructura en cuatro secciones principales, cada una dedicada a explorar diferentes aspectos críticos de la consultoría moderna. A continuación, se detalla el contenido y propósito de cada sección:

Sección 1: Análisis del contexto histórico del sector objetivo y su proceso de digitalización.

En esta sección, se realizará un examen detallado del desarrollo histórico del sector de negocios locales seleccionado como objetivo del estudio. Se analizarán los cambios significativos que ha experimentado el sector, con especial atención en el proceso de digitalización. Esta revisión histórica permitirá entender las transformaciones en las prácticas empresariales y tecnológicas a lo largo del tiempo, proporcionando un marco para apreciar el estado actual del sector y las tendencias futuras.

Sección 2: Definición del marco de competencias y habilidades necesarias para una consultoría estratégica de excelencia.

En esta parte del trabajo, se identificarán y definirán las competencias y habilidades clave que deben poseer los consultores estratégicos para ofrecer servicios de alta calidad. Se explorarán las capacidades técnicas, analíticas y comunicativas requeridas para manejar eficazmente los desafíos empresariales contemporáneos, enfocándose en cómo estos elementos contribuyen al éxito en la implementación de estrategias y soluciones digitales en los negocios locales.

Sección 3: Evaluación del impacto de la digitalización en las técnicas de comunicación empresarial.

Esta sección evaluará cómo la adopción de tecnologías digitales ha transformado las técnicas de comunicación dentro de las empresas. Se examinarán los cambios en las prácticas de comunicación interna y externa, la eficacia de las nuevas herramientas digitales en la mejora del alcance y la calidad de la comunicación empresarial, y cómo estos cambios han influenciado la relación con los clientes y otros stakeholders.

Sección 4: Metodología empleada para el diseño e implementación de soluciones a medida para negocios locales.

Finalmente, se describirá la metodología utilizada para desarrollar e implementar soluciones personalizadas que aborden las necesidades específicas de los negocios locales en el contexto de



la digitalización. Se detallarán las etapas del proceso de consultoría, desde la evaluación inicial y el diagnóstico hasta el desarrollo y la implementación de estrategias. Esta sección también destacará cómo la adaptación y personalización de las soluciones pueden maximizar los beneficios de la digitalización para los negocios locales.

1.5 Metodología

La metodología adoptada en este Trabajo de Fin de Grado se ha concebido cuidadosamente para respaldar los objetivos de establecer un modelo de consultoría estratégica para negocios locales en la era digital. Este enfoque metodológico combina una investigación documental exhaustiva con la experiencia profesional del autor.

1.5.1 Investigación Documental

La primera fase de la metodología se basa en una rigurosa revisión bibliográfica. Esta revisión incluye una amplia gama de fuentes, tales como literatura académica, informes sectoriales, artículos de revistas especializadas y otras publicaciones relevantes. El objetivo es establecer un marco teórico sólido que refleje las dinámicas históricas y contemporáneas de la consultoría y los negocios locales. La investigación se ha fundamentado en libros sobre consultoría, artículos actualizados sobre sus dinámicas, historia y posibilidades futuras, así como en estudios sobre la situación y proyección de los negocios locales.

1.5.2 Investigación y Experiencia Profesional

La siguiente fase integra la investigación documental con la experiencia profesional. Se ha desarrollado una metodología basada en el conocimiento adquirido a través de diversos trabajos, prácticas y proyectos realizados por el autor. Esta experiencia personal ha permitido elaborar un sistema de consultoría estratégico amplio, adecuado para negocios locales que carecen de departamentos específicos para abordar sus problemas individuales.

Este enfoque combinado se desarrolla en el capítulo "Local Growth", donde se presenta cómo interferir con las organizaciones, los procedimientos para realizar trabajos de consultoría, la teoría básica que se debe tener en cuenta y las cuestiones clave a cuidar dentro de una empresa y cómo abordarlas. La metodología resultante ofrece tanto una guía teórica como prácticas de actuación concretas para abordar diferentes aspectos relevantes en la empresa. Este capítulo se basa en la teoría previamente desarrollada sobre consultoría y negocios locales, así como en otro capítulo que aborda las habilidades necesarias para ser un buen consultor.

1.5.3 Adaptabilidad Metodológica

La metodología está diseñada para ser adaptativa, permitiendo ajustes y redirecciones según avance la investigación. Este enfoque iterativo asegura que el estudio se mantenga actualizado y coherente con los objetivos de innovación y aplicación práctica, estableciendo una base robusta para el análisis y las conclusiones del Trabajo de Fin de Grado.



1.6 Cierre de la Introducción

Habiendo revisado la literatura relevante y destacado la importancia de la consultoría de negocios en la era digital, nos encontramos en una posición ideal para avanzar hacia el desarrollo detallado del cuerpo de esta tesis. Este paso representa una transición natural desde la teoría y las investigaciones precedentes hacia la aplicación práctica y la exploración en profundidad del modelo "Local Growth".

En las secciones subsiguientes, desglosaremos meticulosamente el modelo "Local Growth", analizando cómo puede ser implementado efectivamente para fortalecer los negocios locales y fomentar su crecimiento en un mercado cada vez más digitalizado y competitivo. Exploraremos las diversas dimensiones y componentes de este modelo, desde la estrategia y la planificación hasta la ejecución y medición de resultados, proporcionando así un marco comprensible y aplicable que pueda servir de referencia para futuras iniciativas de consultoría estratégica.

Cada elemento de "Local Growth" será examinado con el objetivo de ilustrar su relevancia y adaptabilidad a diferentes entornos empresariales, destacando casos prácticos y ejemplos específicos donde este modelo ha sido o podría ser aplicado exitosamente. Este análisis no solo enriquecerá la comprensión teórica de la consultoría estratégica, sino que también demostrará su utilidad y efectividad en la práctica real, preparando el terreno para una discusión más amplia sobre su impacto y las posibles áreas de mejora.

Este enfoque nos permitirá no solo validar la efectividad del modelo "Local Growth", sino también identificar áreas de innovación y oportunidades para futuras investigaciones y desarrollos dentro del campo de la consultoría estratégica.

Sección 2: La Consultoría

En esta sección, discutiremos la importancia de la consultoría en el ámbito empresarial, destacando su papel esencial en los negocios modernos. Más allá de resolver problemas, la consultoría anticipa desafíos y prepara a las organizaciones para el futuro, en un contexto global lleno de incertidumbre y cambios constantes. La capacidad de adaptarse y evolucionar es ahora un diferenciador competitivo clave. Las empresas buscan consultorías que ofrezcan tanto expertise técnico como orientación estratégica, integrando tecnologías emergentes, prácticas sostenibles y modelos de negocio ágiles y resilientes. La consultoría moderna funciona como una comunicación bidireccional, asegurando un profundo entendimiento de la organización y sus desafíos, lo cual es crucial en la era de la digitalización y la gestión estratégica.

Asimismo, se abordarán los cambios y desafíos actuales que enfrentan las empresas, como la necesidad de una digitalización acelerada y la creciente demanda de prácticas sostenibles y éticas. Los consultores juegan un papel vital en guiar a las organizaciones a través de estos desafíos. Por ejemplo, la digitalización requiere reconfigurar procesos y modelos de negocio, adoptando



herramientas avanzadas de gestión de datos y seguridad cibernética. Además, la implementación de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la integración de principios de Gobernanza Ambiental y Social (ESG) son fundamentales en la estrategia empresarial moderna. Este enfoque integral es esencial para asegurar la resiliencia y el éxito continuo de las empresas en un mercado globalizado y en constante evolución.

2.1 Contextualización de la importancia de la consultoría en el ámbito empresarial

La consultoría empresarial se ha consolidado como una herramienta esencial en el ámbito de los negocios, superando su función original de resolver problemas para proactivamente anticipar desafíos y preparar a las organizaciones para el futuro. En un contexto global marcado por la incertidumbre y el cambio constante, la habilidad para adaptarse y evolucionar representa un claro diferencial competitivo. Las empresas demandan consultorías que ofrezcan no solo expertise técnico, sino también orientación estratégica, que integre tecnologías emergentes, alinee prácticas sostenibles y promueva modelos de negocio ágiles y resilientes.

La consultoría moderna debe operar como una vía de comunicación bidireccional, donde el diálogo efectivo garantice un entendimiento profundo tanto de la organización cliente como de las problemáticas a abordar, teniendo en cuenta sus antecedentes. Este enfoque implica un flujo de comunicación continuo que asegura la implementación de soluciones óptimas. Este paradigma es fundamental a medida que el sector avanza hacia la digitalización y la gestión estratégica, roles en los cuales los consultores son clave para guiar la transformación y adaptación de las empresas a las nuevas dinámicas del mercado.

2.2 Mención de los Cambios y Desafíos Actuales que Enfrentan las Empresas

El entorno empresarial actual plantea desafíos multifacéticos y complejos, desde la necesidad de una digitalización acelerada hasta la demanda creciente de prácticas sostenibles y éticas. Las empresas se hallan en una encrucijada donde las decisiones críticas son esenciales para su supervivencia y éxito. Los consultores juegan un papel crucial, equipados con un conocimiento profundo de estos desafíos y la capacidad para guiar a las organizaciones a través de ellos.

El avance hacia la digitalización, por ejemplo, no solo exige una reconfiguración de los procesos y modelos de negocio, sino que también requiere la adopción de herramientas avanzadas de gestión de datos y seguridad cibernética, lo que permite una mejor toma de decisiones y protección de información vital (Quantive, 2024).

Adicionalmente, la creciente demanda por transparencia y responsabilidad corporativa ha llevado a las empresas a implementar prácticas sostenibles. La adopción de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la integración de principios de Gobernanza Ambiental y Social (ESG) son fundamentales en la estrategia empresarial moderna, impulsadas



por un mercado cada vez más consciente del impacto ambiental y social de las corporaciones (Quantive, 2024).

Los consultores, por lo tanto, no solo deben responder a estos desafíos de manera inmediata, sino también con estrategias de largo plazo, anticipando futuros cambios en el panorama empresarial y preparando a las organizaciones para adaptarse de manera ágil y efectiva. Este enfoque integral y prospectivo es esencial para asegurar la resiliencia y el éxito continuo de las empresas en un mercado globalizado y en constante evolución.

2.3 Sector de la consultoría en la actualidad

2.3.1 Introducción

En este Trabajo de Fin de Grado, se explorará en profundidad el sector de la consultoría, comenzando con un enfoque en España y expandiéndose para ofrecer una perspectiva europea y global. Este análisis tiene como objetivo proporcionar una comprensión integral de cómo las empresas de consultoría han adaptado y evolucionado sus servicios frente a desafíos económicos y tecnológicos contemporáneos, y cuál es su posición en el mercado internacional. Toda la información que se presenta viene referida del informe anual más reciente de la (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2021).

2.3.2 Sector de la Consultoría en España

El sector de la consultoría en España ha demostrado ser crucial para la economía nacional, brindando experticia en gestión y estrategia empresarial, así como en tecnología de la información. Este sector ha mostrado una notable resiliencia y adaptabilidad, especialmente frente a desafíos como la pandemia global de COVID-19, que exigieron rápidas transformaciones en las operaciones y modelos de negocio de las empresas (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2021).

Impacto de la COVID-19

Las empresas de consultoría en España se adaptaron rápidamente al entorno cambiante provocado por la pandemia, implementando soluciones de trabajo remoto y acelerando la digitalización de sus clientes. Esta capacidad de respuesta ayudó a mantener la continuidad del negocio durante tiempos de incertidumbre, demostrando la importancia de la consultoría en tiempos de crisis.

Servicios y Clientes Principales

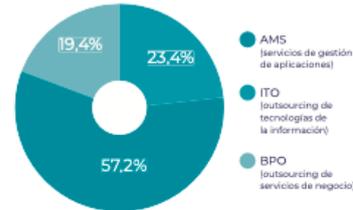


En 2021, se proyectó un crecimiento del 6.2% en los ingresos del sector, alcanzando un total de 15,439 millones de euros. Este crecimiento fue impulsado principalmente por la alta demanda de servicios de consultoría, desarrollo e integración, y outsourcing. Los sectores que más demandaron estos servicios incluyeron los servicios financieros, las administraciones públicas y las telecomunicaciones, cada uno enfrentando sus propios desafíos y requerimientos de transformación digital.

Los servicios de outsourcing mantienen su liderazgo (2013-2022 en porcentaje)



Distribución del outsourcing 2022



Fuente: AEC

Ilustración 1 Los servicios de outsourcing mantienen su liderazgo (2013-2022 en porcentaje)

- En 2013, el outsourcing ya representaba una proporción significativa dentro del sector de la consultoría con un 44.3%, comparado con el 38.3% de desarrollo e integración y el 17.4% de consultoría.
- Para 2022, aunque la proporción de outsourcing ha disminuido ligeramente a 37.8%, sigue siendo el servicio dominante. Los servicios de desarrollo e integración aumentaron al 44.5%, y la consultoría creció al 17.7%. Este cambio sugiere un crecimiento en la demanda de desarrollo e integración, posiblemente reflejando una tendencia hacia la transformación digital y la modernización de sistemas.

Distribución del outsourcing 2022:

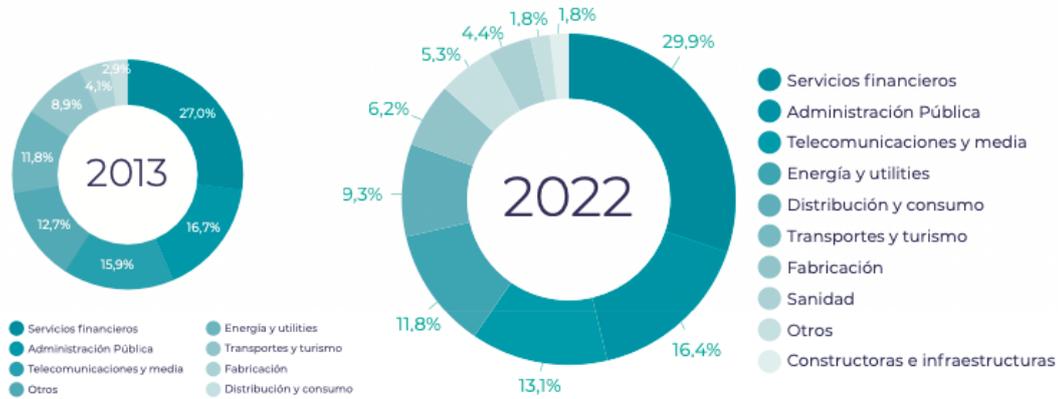
- El outsourcing está dominado principalmente por el 'Business Process Outsourcing' (BPO), que constituye el 57.2% de los servicios, indicando que la mayoría de las empresas prefieren externalizar procesos de negocio para enfocarse en su core de competencias.
- 'AMS' (Application Management Services o servicios de gestión de aplicaciones) representa el 23.4%, destacando la necesidad de mantener y mejorar las aplicaciones de negocio críticas.
- El 'ITO' (Information Technology Outsourcing o outsourcing de tecnologías de la información) ocupa el 19.4%, lo que refleja la importancia continua de la externalización de servicios IT para optimizar operaciones y costos.

La información gráfica refleja la adaptación y evolución del sector hacia modelos más flexibles y especializados, especialmente en el contexto de un mercado cada vez más enfocado en la



eficiencia y la tecnología. Estos gráficos son útiles para visualizar la transformación del mercado de consultoría y los patrones cambiantes de demanda dentro de los servicios ofrecidos.

La demanda de servicios del sector financiero predomina en el tiempo 2013-2022 (en porcentaje)



Fuente: AEC

Ilustración 2 La demanda de servicios del sector financiero predomina en el tiempo 2013-2022, Fuente: AEC

En 2013, los servicios financieros representaban el 27% de la demanda de servicios de consultoría, seguidos por la administración pública (15.9%) y las telecomunicaciones y media (16.7%). Otros sectores como energía y utilidades, distribución y consumo, transportes y turismo, y fabricación tenían una menor participación.

En 2022, la demanda de servicios financieros aumentó significativamente, alcanzando el 29.9%, lo que indica una tendencia sostenida y creciente en la importancia de este sector para la consultoría. La administración pública y las telecomunicaciones y media también siguen siendo sectores importantes, aunque con ligeros cambios en sus porcentajes (16.4% y 13.1% respectivamente). Además, se aprecia un aumento en la demanda de servicios en el sector de energía y utilidades (11.8%) y una diversificación en la distribución de la demanda en otros sectores como sanidad y constructoras e infraestructuras, aunque con menores porcentajes.

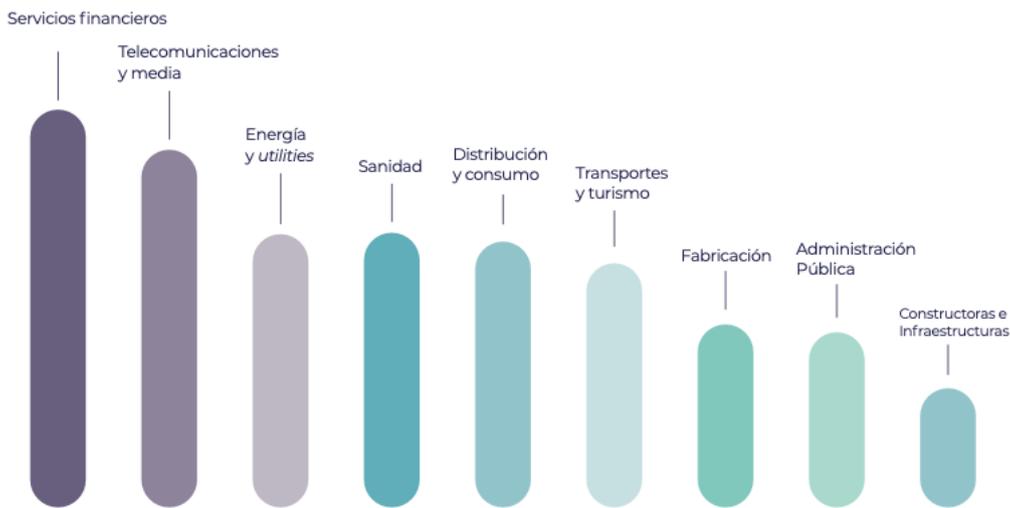
Esta gráfica refleja la evolución y adaptación del sector de la consultoría en España, indicando una mayor especialización y enfoque en los servicios financieros y una diversificación en otros sectores clave de la economía.

Innovación y Tecnología



El sector de la consultoría ha sido líder en inversión en innovación, destinando un 3.9% de sus ingresos a esta área en 2020, lo que representa un 30% más en comparación con 2019. Esto subraya un compromiso continuo con la mejora de servicios y la implementación de nuevas tecnologías, asegurando que el sector no solo responda a las necesidades actuales, sino que también esté preparado para futuros desafíos. Grafica de informe de la AEC 2022

Nivel de digitalización de los diferentes sectores



Fuente: AEC

Ilustración 3 Nivel de Digitalización de los diferentes sectores, Fuente AEC

- Servicios Financieros y Telecomunicaciones: Estos sectores lideran en digitalización, reflejando la alta integración de tecnologías para la gestión de datos y la distribución de contenido digital.
- Energía y Utilities: Presentan un nivel considerable de digitalización, impulsado por la necesidad de optimizar la gestión de recursos mediante tecnologías como las redes inteligentes.
- Sanidad y Transportes: Muestran niveles moderados, con la sanidad adoptando tecnologías para mejorar la eficiencia y la atención al paciente.
- Fabricación y Administración Pública: Avanzan hacia una mayor digitalización, pero con margen para incrementar su adopción tecnológica.
- Constructoras e Infraestructuras: Registran el menor nivel de digitalización, señalando un área de oportunidad para la implementación de nuevas tecnologías.

Esta visualización subraya las oportunidades para las empresas de consultoría en tecnología, especialmente en sectores con baja digitalización.

Talento y Empleo



Las firmas de consultoría en España destacan por su énfasis en la cualificación académica y competencias como la adaptabilidad y el pensamiento crítico. En 2020, la industria experimentó un modesto aumento del empleo del 0.7%, lo cual es significativo dado el contexto económico global. Este sector continúa siendo un área atractiva para el talento joven y diverso, reflejando su importancia y atractivo como empleador de calidad en España.

Conclusión

Las perspectivas futuras para el sector de la consultoría en España son prometedoras. Se espera un crecimiento continuado y una adaptación constante a las nuevas tecnologías y demandas del mercado. Las empresas de consultoría están bien posicionadas para liderar en la era de la transformación digital, proporcionando servicios esenciales que permiten a otras industrias adaptarse y prosperar en un entorno económico en constante cambio.

Este análisis del sector de la consultoría en España proporciona una visión clara de su importancia estratégica en la economía nacional y de cómo está posicionado para enfrentar futuros desafíos.

2.3.4 Sector de la Consultoría en Europa: Visión General y Desafíos

Visión General

Europa se presenta como un mercado maduro para la consultoría, caracterizado por una fuerte demanda en sectores regulados y aquellos que requieren altos niveles de sostenibilidad. La rigurosidad de las políticas de la Unión Europea en materia de regulación y sostenibilidad impulsa a las empresas a buscar asesoramiento especializado para navegar estas complejidades, adaptándose a las normativas y adoptando prácticas sostenibles eficaces.

Desafíos y Oportunidades

El sector de consultoría en Europa enfrenta desafíos específicos relacionados con el cumplimiento normativo y la necesidad de integración transfronteriza, que, a su vez, crean oportunidades en consultoría de gestión de riesgos y cumplimiento. "La reciente adopción de la Industria 4.0 y los desafíos digitales ofrecen amplias oportunidades para que las firmas de consultoría faciliten la transformación digital" (Europe Management Consulting Market Report, 2022). Además, la creciente demanda de consultoría en medio ambiente, social y gobernanza (ESG) abre nuevas áreas de servicio, ayudando a las empresas a alinear sus estrategias con las expectativas sociales y reguladoras actuales (Mordor Intelligence, 2022).

2.3.5 Sector de la Consultoría a Nivel Mundial

Visión Global

El sector de la consultoría global está profundamente influenciado por la digitalización y la globalización económica, factores que han llevado a las firmas líderes a expandir su alcance hacia mercados emergentes y a adoptar tecnologías avanzadas. Según informes recientes, la industria de consultoría ha experimentado un crecimiento constante, atribuido a la creciente necesidad de



eficiencia organizacional y a la complejidad en las operaciones de negocio que demandan soluciones innovadoras y estratégicas (Mordor Intelligence, 2024; DataIntel, 2024).

Comparativa y Conclusiones

La consultoría en España, al compararla con el panorama global, muestra un fuerte enfoque en la adaptación tecnológica y la innovación, similar a tendencias observadas internacionalmente. No obstante, el contexto global presenta una competencia más intensa y una adopción más rápida de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, que están redefiniendo la prestación de servicios de consultoría (Alpha-Sense, 2024).

Las firmas españolas podrían beneficiarse enormemente al observar cómo sus homólogos globales están utilizando estas tecnologías para transformar sus operaciones y modelos de negocio, no solo para mejorar la eficiencia sino también para generar nuevas oportunidades de crecimiento. Por ejemplo, la adquisición por parte de McKinsey & Company de Iguazio, una empresa especializada en IA y aprendizaje automático, subraya cómo las consultoras están incorporando capacidades tecnológicas avanzadas para fortalecer sus servicios (DataIntel,

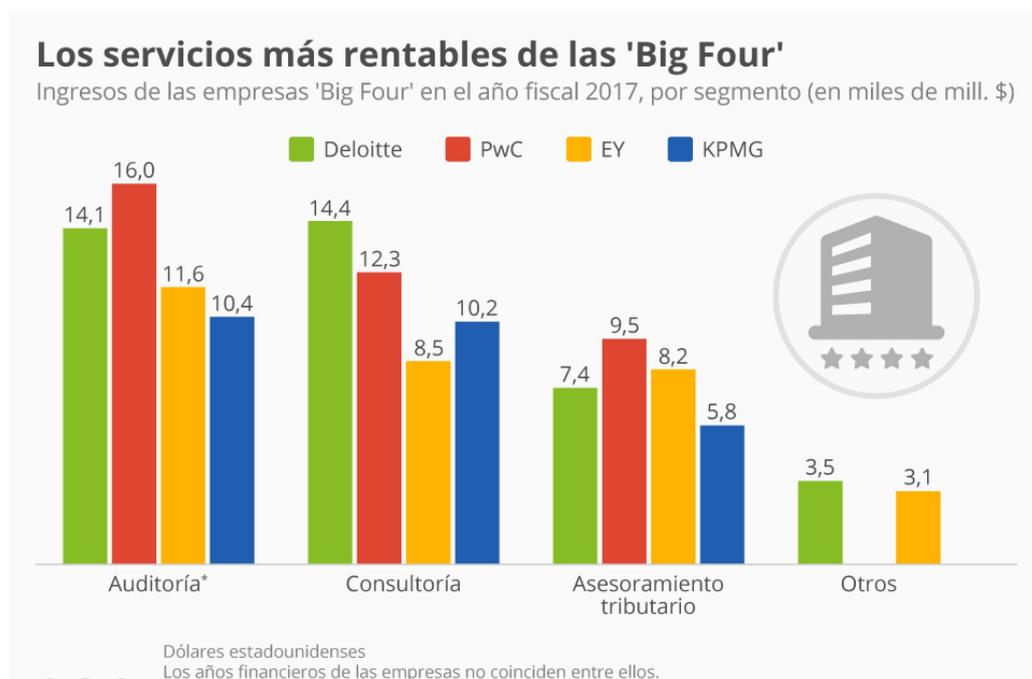


Ilustración 4 Los servicios más rentables de las "Big Four", Fuente: Statista 2017

2024).

Statista (2017). Los servicios más rentables de la "Big Four".

- Auditoría: Este segmento genera los mayores ingresos para todas las firmas excepto para KPMG, donde es superado ligeramente por consultoría. Deloitte lidera con 16,0 mil millones de dólares, seguido de cerca por PwC y EY, ambos superando los 10 mil millones de dólares. Esto refleja la importancia tradicional de los servicios de auditoría dentro de las actividades de las "Big Four".



- Consultoría: KPMG muestra una fuerte presencia en consultoría, casi igualando sus ingresos por auditoría. Deloitte y PwC también muestran ingresos significativos en este segmento, lo que subraya la diversificación de servicios más allá de la auditoría hacia áreas de asesoramiento estratégico y de gestión.
- Asesoramiento tributario: PwC lidera este segmento con 8,5 mil millones de dólares, lo que indica una fuerte especialización en servicios tributarios. Esto podría reflejar una mayor demanda de asesoramiento fiscal debido a la complejidad creciente de las regulaciones fiscales a nivel global.
- Otros: Los ingresos en este segmento son considerablemente menores comparados con los otros servicios. Esto puede incluir áreas especializadas que no forman parte de los tres grandes segmentos anteriores.

La gráfica ilustra claramente cómo las "Big Four" no solo se enfocan en auditoría, sino que también han expandido sus servicios significativamente en consultoría y asesoramiento tributario, buscando diversificar sus fuentes de ingreso y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado global. Esto resalta la importancia de la adaptabilidad y la diversificación en los servicios para mantener el liderazgo en el sector de la consultoría global.

2.3.6 Las tendencias más importantes en el sector empresarial

Es crucial considerar las tendencias clave que están moldeando la industria en 2023 para comprender hacia donde se está orientando el mercado. Aquí se presentan algunas de las más importantes:

- Integración de Inteligencia Artificial y Digitalización: La IA está revolucionando la forma en que las consultorías abordan la eficiencia empresarial. Las firmas están utilizando la IA para automatizar procesos y proporcionar análisis de datos más profundos, lo cual permite una toma de decisiones más informada y una mejora en el rendimiento del negocio.
- Expansión de las Capacidades en la Nube: El trabajo híbrido está impulsando la demanda de soluciones en la nube que sean flexibles y escalables. Esto permite a las empresas operar de manera más efectiva y mantener la competitividad, haciendo esencial que las consultorías ofrezcan y expandan sus servicios relacionados con la nube.
- Enfoque en la Sostenibilidad y ESG: Las consideraciones sobre la sostenibilidad están cada vez más presentes, con empresas buscando alinear sus modelos de negocio con objetivos de descarbonización. Esto ha aumentado la demanda de consultores especializados en ESG, que asesoran sobre estrategias sostenibles y ayudan a las empresas a cumplir con regulaciones ambientales.



- **Metaverso como Espacio de Innovación:** El Metaverso está emergiendo como una plataforma donde las empresas pueden innovar y transformar sus operaciones. Se anticipa que más empresas construirán sus propios Metaversos, lo que representa una oportunidad para las consultorías de ayudar a sus clientes a navegar y capitalizar este nuevo entorno.
- **Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I):** La diversidad y la inclusión están siendo cada vez más valoradas por las empresas, no solo por beneficios financieros sino por el valor ético. Las consultorías están intensificando sus iniciativas de DE&I para atraer y retener talento diverso, lo que mejora su competitividad y capacidad de innovación.

Estas tendencias indican que la consultoría no solo está adoptando nuevas tecnologías, sino también abordando cambios estructurales y éticos dentro de las organizaciones globales, preparando el terreno para un futuro donde la tecnología y la responsabilidad social empresarial serán aún más cruciales.

2.4 Evolución histórica de la consultoría

La consultoría moderna, tal como la conocemos, comenzó a tomar forma a finales del siglo XIX durante la segunda revolución industrial, marcando el inicio de una profesionalización y formalización del campo. Este periodo fue fundamental para establecer la consultoría como una industria clave en el apoyo a la gestión empresarial y la toma de decisiones estratégicas. La separación entre la gestión y la propiedad de las empresas creó una demanda de asesoramiento externo, especialmente en contextos de rápida industrialización y crecimiento empresarial (Consulting Quest, 2022).

Además, la crisis financiera de 1929 y la posterior legislación del Acto Bancario de Glass-Steagall de 1933, que prohibió a los bancos participar directamente en actividades de reorganización y consultoría, provocaron un auge en la demanda de consultoría de gestión, estrategia y organización. Esto llevó a la consolidación de firmas como McKinsey & Company, que establecieron bases sólidas en la provisión de asesoría tanto en contabilidad como en estrategia (Consulting Quest, 2022).

A medida que avanzamos hacia las décadas de 1980 y 1990, se vio un crecimiento exponencial en la necesidad de consultoría en estrategia y tecnología de la información, impulsando aún más la expansión global de la industria consultora. Durante este tiempo, la consultoría de TI emergió como un segmento significativo, especialmente con la participación de los "Big Four", que expandieron sus servicios más allá de la contabilidad y la auditoría para incluir la implementación de sistemas ERP (Consulting Quest, 2022).

Estas fuentes proporcionan una base sólida para argumentar cómo la consultoría ha evolucionado desde sus inicios pragmáticos hasta convertirse en una industria global compleja y



multifacética, adaptándose constantemente a las necesidades cambiantes de las organizaciones y la sociedad. Esto resalta la naturaleza adaptativa y progresiva de la consultoría a lo largo de la historia.

2.5 El Futuro de la Consultoría: Innovación y Adaptación en un Mundo Cambiante

La industria de la consultoría ha experimentado transformaciones significativas en los últimos años, impulsadas principalmente por avances tecnológicos y cambios económicos globales, como los observados durante y después de la pandemia de COVID-19. Estos cambios han acelerado la adopción de la digitalización y han enfatizado la importancia de la personalización del servicio y la sostenibilidad en la consultoría.

2.5.1 Transformación Digital y Sostenibilidad en la Consultoría

La digitalización ha permeado todos los aspectos de la consultoría, convirtiéndose en una herramienta fundamental para adaptarse a las nuevas realidades del mercado. Según McKinsey, las transformaciones digitales requieren una infraestructura tecnológica distribuida que permita a los equipos desarrollar y lanzar innovaciones digitales de manera continua (McKinsey, 2023). Además, el mercado global de transformación digital, valorado en 880.28 mil millones de dólares en 2023, subraya la creciente adopción de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y el análisis de grandes datos, que son cruciales para mejorar la eficiencia operativa y comprender mejor los patrones de compra de los consumidores (Grand View Research, 2023).

2.5.2 Énfasis en Sostenibilidad y ESG

Las prácticas de ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) se están integrando profundamente en las estrategias empresariales. Las empresas no solo buscan resultados tangibles sino también asegurarse de que estos resultados sean sostenibles a largo plazo. Esto refleja un cambio hacia estrategias que no son solo económicamente viables sino también responsables con el medio ambiente y la sociedad.

2.5.3 Personalización Profunda Mediante Inteligencia Artificial

La personalización se ha intensificado con el uso de la inteligencia artificial, permitiendo a los consultores ofrecer soluciones altamente específicas que se adaptan a la industria, al negocio, y a las condiciones del mercado. Esta capacidad de adaptación rápida es fundamental en un entorno empresarial que cambia constantemente (McKinsey, 2023).

2.5.4 Consultoría Híbrida: Integración de lo Remoto y lo Presencial

El modelo híbrido, que combina interacciones virtuales continuas con visitas presenciales estratégicas, está ganando popularidad. Este enfoque facilita una comprensión más profunda y personalizada de los desafíos empresariales, mejorando la eficacia de las intervenciones consultivas.



2.5.5 Democratización de la Consultoría a través de Plataformas Digitales

Las plataformas digitales han democratizado el acceso a la consultoría, permitiendo a negocios de todos los tamaños aprovechar conocimientos y herramientas antes accesibles solo para grandes corporaciones. En 2023, estas plataformas no solo facilitan la contratación de consultores, sino que también mejoran la gestión de proyectos y la comunicación, haciendo la consultoría más accesible y efectiva (Grand View Research, 2023).

En resumen, la consultoría está pasando por una era de transformación, donde la tecnología y la sostenibilidad juegan roles cruciales. Las empresas de consultoría deben continuar adaptándose y evolucionando para satisfacer las demandas cambiantes de los mercados globales y locales.

2.6 Tipos de consultoría

La industria de la consultoría abarca una amplia gama de servicios especializados que se adaptan a las diversas necesidades de las organizaciones modernas. Estos servicios están diseñados para ofrecer soluciones estratégicas, operacionales y tecnológicas, ayudando a las empresas a mejorar su rendimiento y competitividad en un mercado global. A continuación, se presenta una descripción detallada de diez tipos de consultoría clave, basada en las contribuciones y análisis de fuentes destacadas en el campo, incluyendo "Consulting Success" y "Paperbell", que brindan perspectivas expertas y ejemplos reales que ilustran cómo estos servicios están definidos y cómo se implementan en el entorno empresarial actual (Consulting Success, 2023; Paperbell, 2023).

Estas fuentes ofrecen una visión comprensiva sobre cómo los consultores especializados abordan problemas específicos y desarrollan estrategias para empresas de diferentes sectores, permitiendo una comprensión profunda de la variabilidad y la profundidad de la consultoría en el panorama empresarial moderno.

- **Consultoría de Estrategia:** Este tipo de consultoría ayuda a las empresas a clarificar sus objetivos estratégicos y a definir planes de acción para alcanzarlos. Los consultores de estrategia trabajan con la alta dirección para mejorar la toma de decisiones y optimizar la estructura organizativa. Por ejemplo, una empresa puede contratar a un consultor de estrategia para entrar en un nuevo mercado o para redefinir su modelo de negocio frente a la competencia.
- **Consultoría de Gestión:** Se centra en mejorar la eficiencia de las operaciones de gestión en las organizaciones. Los consultores de gestión evalúan las políticas y prácticas actuales para identificar áreas de mejora y desarrollar soluciones prácticas. Un consultor podría trabajar con un departamento de recursos humanos para implementar un nuevo software de gestión del rendimiento que mejore la productividad del equipo.
- **Consultoría de Operaciones:** Ayuda a las empresas a mejorar su rendimiento operacional a través de la optimización de procesos y la implementación de nuevas



tecnologías. Un consultor de operaciones podría ayudar a una empresa manufacturera a reducir sus costos mediante la reingeniería de procesos de producción y la introducción de automatización.

- Consultoría de TI: Ofrece asesoramiento especializado en el uso y gestión de tecnologías de la información. Puede incluir la implementación de sistemas de TI, ciberseguridad y gestión de datos. Por ejemplo, un consultor de TI podría ayudar a una empresa a migrar sus datos a la nube de forma segura y eficiente.
- Consultoría Financiera: Proporciona orientación sobre cómo mejorar la salud financiera de una organización. Esto puede incluir la reestructuración de deuda, la mejora de los procesos de contabilidad o la asesoría en inversiones. Los consultores financieros pueden ayudar a las empresas a navegar por fusiones y adquisiciones o por revisiones de cumplimiento fiscal.
- Consultoría de Recursos Humanos: Se enfoca en mejorar la gestión del talento y las operaciones de recursos humanos. Los consultores de RH pueden ayudar a desarrollar programas de formación, mejorar las estrategias de retención y optimizar la estructura organizativa para un mejor rendimiento.
- Consultoría de Marketing: Ayuda a las empresas a desarrollar y implementar estrategias efectivas de marketing para alcanzar y comunicarse con sus clientes objetivo. Esto podría incluir todo, desde la investigación de mercado hasta la ejecución de campañas y la medición de su impacto.
- Consultoría Legal: Ofrece asesoramiento experto en asuntos legales relacionados con la operación de una empresa. Esto puede incluir cumplimiento normativo, litigios corporativos, propiedad intelectual y contratos.
- Consultoría de Sostenibilidad: Trabaja con empresas para desarrollar prácticas que no solo sean económicamente viables sino también sostenibles ambientalmente. Los consultores en este campo pueden ayudar a implementar sistemas de gestión ambiental o desarrollar informes de sostenibilidad.
- Consultoría de Innovación: Ayuda a las empresas a fomentar la innovación dentro de su modelo de negocio, desarrollando nuevos productos o servicios y promoviendo una cultura de innovación continua. Por ejemplo, un consultor de innovación podría ayudar a una empresa a establecer un laboratorio de innovación que colabore con startups tecnológicas.

Estos tipos de consultoría reflejan la diversidad de necesidades que las empresas modernas pueden tener, desde la gestión estratégica hasta la implementación técnica y la optimización operativa. Al comprender las especificidades de cada tipo, las empresas pueden elegir el consultor



adecuado para sus necesidades específicas y asegurarse de que están tomando decisiones informadas que apoyarán su crecimiento y éxito a largo plazo.

2.7 Las nuevas tecnologías y la IA en la consultoría

2.7.1 Cómo va a evolucionar

La industria de la consultoría se encuentra en constante evolución y, en los últimos años, las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial (IA) han desempeñado un papel crucial en esta transformación. Desde la digitalización hasta la automatización, estas innovaciones están remodelando la forma en que se prestan los servicios de consultoría y están impulsando cambios significativos en la manera en que las empresas abordan los desafíos empresariales.

En esta era digital, las empresas se enfrentan a una creciente presión para adaptarse y aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen las tecnologías emergentes. La consultoría se ha convertido en un recurso invaluable para las empresas que buscan orientación y experiencia en este proceso de transformación. Los consultores especializados en tecnología e IA están ayudando a las empresas a navegar por este paisaje cambiante, ofreciendo soluciones innovadoras y estrategias adaptadas a las necesidades específicas de cada organización.

La aplicación de la IA en la consultoría está revolucionando la forma en que se recopilan, analizan y utilizan los datos. Los algoritmos de IA pueden procesar grandes volúmenes de información de manera más rápida y eficiente que nunca, proporcionando insights valiosos que ayudan a las empresas a tomar decisiones más informadas y basadas en datos. Además, la IA está impulsando la automatización de tareas rutinarias, liberando a los consultores para que se centren en actividades de mayor valor añadido.

La consultoría basada en nuevas tecnologías no se limita solo a la IA. La digitalización, la ciberseguridad, la analítica avanzada y otras herramientas tecnológicas están transformando la forma en que se prestan los servicios de consultoría en una amplia gama de áreas, desde la estrategia empresarial hasta la gestión de riesgos y el marketing.

En esta introducción extensa, exploraremos en detalle cómo las nuevas tecnologías y la IA están impactando en diferentes áreas de la consultoría, analizando los tipos de servicios que están surgiendo y examinando cómo estas innovaciones están ayudando a las empresas a enfrentar los desafíos del mundo empresarial moderno.

- **Formas de automatización de procesos**
 - Consultoría Impulsada por Tecnología: La consultoría se está viendo cada vez más influenciada por tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y la cadena de bloques. Estas herramientas permiten a los consultores ofrecer insights basados en datos que mejoran la toma de decisiones y optimizan los procesos empresariales (McKinsey, 2023).



- Transformación Digital: Los consultores especializados en transformación digital están ayudando a las empresas a implementar nuevas tecnologías y a mejorar el rendimiento de los empleados a través de la innovación tecnológica. Esta área de consultoría está creciendo rápidamente a medida que más empresas buscan actualizar sus operaciones y estrategias para el mundo digital (EY, 2023).
- Ciberseguridad: Con el aumento de los ataques cibernéticos, la demanda de consultores de ciberseguridad está en alza. Estos profesionales ayudan a las empresas a identificar vulnerabilidades, desarrollar estrategias de seguridad y implementar prácticas recomendadas para proteger sus datos y operaciones (Gartner, 2023).
- IA y Automatización: La inteligencia artificial y la automatización están permitiendo a las consultorías ofrecer soluciones más eficientes y efectivas. Estas tecnologías facilitan la realización de tareas repetitivas y la generación de análisis complejos, liberando a los consultores para que se enfoquen en aspectos más estratégicos del negocio (McKinsey, 2023).
- Servicios de Consultoría Basados en Suscripción: Algunas firmas están ofreciendo servicios de consultoría mediante modelos de suscripción, lo que permite a las empresas acceder continuamente a expertos y asistencia sin necesidad de compromisos a largo plazo. Esto está revolucionando la manera en que las empresas interactúan con los consultores (Gartner, 2023).

2.7.2 Tipos de consultoría mejor valorados:

En Europa, la industria de la consultoría se caracteriza por su diversidad y complejidad, ofreciendo una gama de servicios que son cruciales para el desarrollo y la eficiencia de las empresas. A continuación, exploraremos en detalle algunos de los servicios de consultoría más demandados y mejor remunerados, destacando las habilidades y formaciones requeridas, así como las perspectivas salariales.

- **La consultoría de gestión** es uno de los pilares fundamentales dentro de este sector. Los consultores de gestión desempeñan un papel clave al proporcionar asesoramiento estratégico que ayuda a las empresas a mejorar su eficiencia operativa y rentabilidad. Este tipo de consultoría requiere un alto grado de conocimiento en áreas como Administración de Empresas, Economía o Ingeniería, con una maestría en Administración de Empresas (MBA) que es frecuentemente valorada por las empresas por el nivel de competencia que confiere. Según un estudio de Glassdoor de 2023, los salarios para los consultores de gestión en Europa pueden oscilar entre 60,000 y 100,000 euros anuales, dependiendo de la experiencia y la compañía para la que



trabajen. Estos profesionales deben poseer habilidades analíticas robustas, una excelente capacidad de comunicación, gran adaptabilidad y disposición para viajar, lo cual es fundamental en un entorno globalizado.

- Por otro lado, **la consultoría financiera** sigue siendo un campo lucrativo y esencial. Los consultores financieros asesoran a las corporaciones en temas críticos como inversiones, fusiones y adquisiciones, planificación financiera y gestión de riesgos. Los individuos en este campo generalmente tienen una formación académica en Finanzas o Economía y es altamente recomendable obtener certificaciones como la de Chartered Financial Analyst (CFA). Los salarios en este campo varían de 70,000 a 120,000 euros, reflejando la importancia y la complejidad de su trabajo. Estos profesionales deben tener un conocimiento profundo en análisis financiero y habilidades de modelado, además de una capacidad notable para trabajar bajo presión, según reporta Forbes en su edición de 2023.
- En el ámbito de **la consultoría tecnológica**, que ha ganado una relevancia significativa con la digitalización global, los consultores están especializados en áreas como la implementación de sistemas tecnológicos, ciberseguridad y transformación digital. Los consultores en este sector suelen tener formación en Informática o Ingeniería de Sistemas, con certificaciones adicionales en tecnologías específicas como AWS o Microsoft Azure que son altamente valoradas. Según Salary.com, los ingresos en este campo se sitúan entre 50,000 y 90,000 euros anuales. La habilidad para manejar programas de software avanzados, la experiencia en proyectos tecnológicos a gran escala y las competencias comunicativas son esenciales para el éxito en esta área.
- Finalmente, **la consultoría de recursos humanos** se centra en optimizar la gestión del talento y las operaciones de recursos humanos de las empresas. Los profesionales en este campo a menudo poseen una licenciatura en Psicología o Recursos Humanos, con másters o certificaciones especializadas que proporcionan una ventaja adicional. Los salarios para estos consultores varían de 40,000 a 80,000 euros anuales y requieren una alta capacidad de empatía, habilidades de negociación y un conocimiento exhaustivo de la legislación laboral.

La consultoría en Europa abarca una amplia gama de servicios especializados que requieren una formación profunda y habilidades específicas. Estos campos no solo ofrecen remuneraciones



Evolución de la plantilla, los ingresos y la productividad (medida como ingresos por empleado) (2013=base 100)

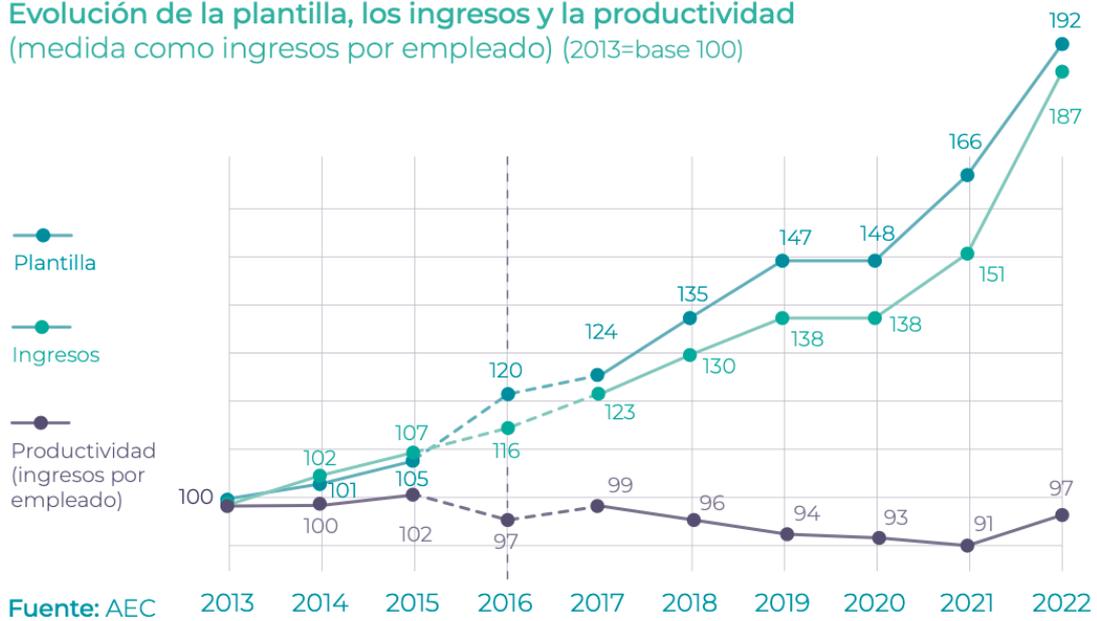


Ilustración 5 Evolución de la plantilla, Los ingresos y la productividad. Fuente: AEC

atractivas, sino que también representan roles críticos en el crecimiento y adaptación de las empresas en un mercado dinámico y cada vez más tecnológico.

Evolución de la Plantilla e Ingresos:

Desde 2013, tanto la plantilla como los ingresos en el sector de la consultoría han mostrado una tendencia al alza significativa. La plantilla ha crecido continuamente, alcanzando un índice de 192 en 2022, lo que refleja una expansión considerable en el número de empleados en el sector. Paralelamente, los ingresos también han aumentado de manera notable, alcanzando un índice de 187 en el mismo año. Este crecimiento puede atribuirse a la creciente demanda de servicios de consultoría en áreas como la gestión, la tecnología y las finanzas, impulsada por la necesidad de las empresas de adaptarse a un entorno empresarial cada vez más complejo y digitalizado.

Productividad (Ingresos por Empleado):

Sin embargo, la productividad, medida como ingresos por empleado, ha mostrado una tendencia relativamente estancada o incluso decreciente en algunos años, con un índice que varió alrededor de la base 100 desde 2013, alcanzando 97 en 2022. Esta aparente desconexión entre el crecimiento de la plantilla y los ingresos frente a la productividad podría indicar varios factores:

- **Incorporación de Nuevos Talentos:** La rápida expansión de la plantilla puede incluir una proporción significativa de nuevos empleados que requieren tiempo para alcanzar niveles óptimos de productividad.
- **Diversificación de Servicios:** A medida que las firmas de consultoría diversifican sus servicios para incluir nuevas tecnologías y enfoques de transformación digital, los periodos de adaptación y formación pueden afectar temporalmente la productividad.



- Desafíos Económicos y Tecnológicos: Factores externos como la pandemia de COVID-19 y la rápida evolución tecnológica pueden haber influido en la capacidad de las empresas para mantener altos niveles de productividad por empleado a corto plazo.

Relación con el Contexto de Consultoría:

Este análisis es consistente con la necesidad continua de actualización y adaptación en el sector de la consultoría, tal como se discutió anteriormente. Las áreas de consultoría que siguen siendo altamente valoradas, como la gestión estratégica, la transformación digital y la ciberseguridad, requieren inversiones significativas en capital humano y tecnología. La tendencia de estancamiento en la productividad por empleado subraya la importancia de estas inversiones no solo en términos de expansión de la plantilla sino también en la capacitación y el desarrollo de habilidades específicas que pueden impulsar la productividad a largo plazo.

En conclusión, la gráfica resalta la dinámica compleja del sector de la consultoría en Europa, donde el crecimiento en la plantilla y los ingresos debe ir acompañado de estrategias efectivas para mejorar la productividad. La adopción de nuevas tecnologías y enfoques innovadores en consultoría será crucial para sostener este crecimiento y asegurar que los empleados puedan contribuir de manera eficiente a los objetivos empresariales.

Los ingresos del sector de consultoría crecen por encima del PIB (2013-2022)

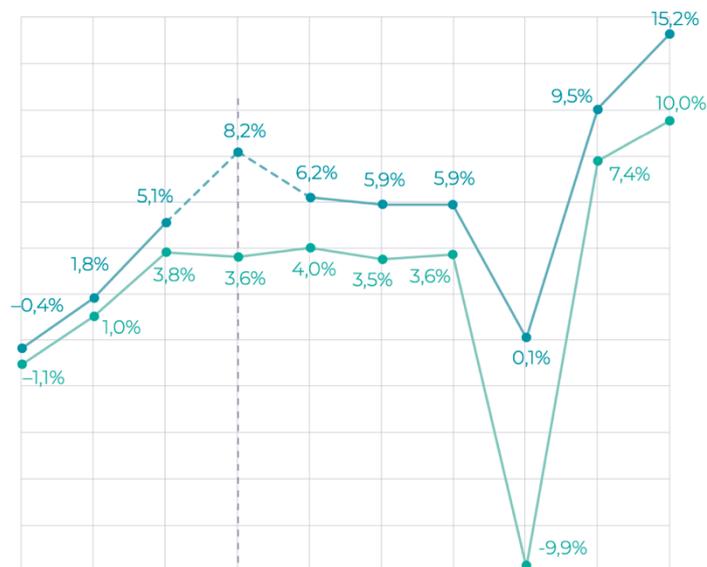


Ilustración 6 Los ingresos del sector de la consultoría crecen por encima del PIB (2013-2022). Fuente: AEC

Ingresos del Sector de Consultoría vs. PIB:

Desde 2013, los ingresos del sector de la consultoría han mostrado un crecimiento sostenido y, en muchos casos, han superado significativamente la tasa de crecimiento del PIB. En particular, se observa un notable pico en 2016 con un crecimiento del 8.2% en los ingresos del sector de consultoría frente al 3.6% del PIB. Este patrón sugiere una demanda robusta y creciente por



servicios de consultoría, impulsada por la necesidad de las empresas de adaptarse a cambios rápidos en tecnología y mercados.

Tendencias Notables:

- **Crecimiento Positivo:** A excepción de 2020, los ingresos del sector de la consultoría han mostrado un crecimiento positivo, incluso en años donde el PIB tuvo un crecimiento más modesto. En 2022, el sector experimentó un crecimiento excepcional del 15.2%, reflejando una recuperación y expansión rápidas después de la desaceleración causada por la pandemia de COVID-19.
- **Impacto de la Pandemia:** En 2020, tanto los ingresos del sector de la consultoría como el PIB experimentaron caídas debido a la pandemia. Sin embargo, la recuperación del sector de la consultoría fue notablemente más rápida, con un aumento del 9.5% en 2021 y un impresionante 15.2% en 2022, en comparación con el crecimiento del PIB, que también mostró recuperación pero a un ritmo más moderado.

Implicaciones para el Sector:

La capacidad del sector de la consultoría para crecer a tasas superiores al PIB refleja su importancia y adaptabilidad en tiempos de incertidumbre económica. La consultoría en áreas como la transformación digital, la ciberseguridad y la sostenibilidad sigue siendo crucial, ya que las empresas buscan optimizar sus operaciones y mantenerse competitivas en un mercado global dinámico. La resiliencia del sector también sugiere que las inversiones en servicios de consultoría son vistas como esenciales para la recuperación y el crecimiento postpandemia.

Relación con el Contexto de Consultoría:

Este crecimiento sostenido y la capacidad de recuperación rápida del sector de la consultoría subrayan su papel indispensable en el apoyo a las empresas para navegar por los desafíos económicos y tecnológicos contemporáneos. La consultoría de gestión, financiera y tecnológica, en particular, continúan siendo áreas clave donde las empresas invierten para obtener asesoramiento estratégico y operativo de alto valor.

En conclusión, la gráfica ilustra la fortaleza y la importancia del sector de la consultoría en la economía europea. Su capacidad para superar consistentemente el crecimiento del PIB destaca la confianza de las empresas en los servicios de consultoría como herramientas vitales para el éxito y la resiliencia a largo plazo.

Sección 3: Cuerpo de doctrina general de la consultoría

Para iniciar una carrera en consultoría estratégica, es esencial contar con una sólida base educativa. Programas como Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Ingeniería Industrial y de Sistemas, y Ciencias de la Computación proporcionan el conocimiento necesario para enfrentar los desafíos del mundo empresarial. Además, un MBA puede ser especialmente



valioso, ya que ofrece técnicas avanzadas de gestión esenciales para el éxito en la consultoría. Estas opciones académicas desarrollan habilidades prácticas y analíticas cruciales, preparando a los aspirantes para el campo de la consultoría estratégica. En el siguiente apartado, analizaremos las competencias más valoradas en este sector y cómo los futuros consultores pueden alinearse mejor con las expectativas del mercado.

3.1 Tipos de estudios preparatorios para la consultoría estratégica

Para iniciar una carrera en consultoría estratégica, es esencial contar con una sólida base educativa que prepare al individuo para enfrentar los desafíos del mundo empresarial. A continuación, se detallan algunas de las mejores opciones académicas que pueden servir como punto de partida para aspirantes a consultores estratégicos (College Consensus, 2023):

- **Administración de Empresas (B.S. en Business Administration):** Los programas de licenciatura en administración de empresas proporcionan una introducción integral a la gestión empresarial, liderazgo, análisis de datos y el entorno legal del comercio. Estos programas enseñan conceptos de manera general, lo que permite a los estudiantes aplicar la teoría de negocios aprendida en diversos sectores industriales (College Consensus, 2023).
- **Economía (B.A. o B.S. en Economics):** Los graduados en economía adquieren habilidades para evaluar cómo diversos elementos influyen en el mercado y pueden analizar modelos de negocio corporativos para determinar posibles resultados económicos en función de las condiciones del mercado. Las universidades como la Universidad de Pensilvania, la Universidad de Columbia y la Universidad de Duke son reconocidas por sus programas de economía (College Consensus, 2023).
- **Finanzas (B.S. en Finance):** Este grado cubre áreas fundamentales como la política pública, la gestión financiera y la planificación estratégica. Los estudiantes de finanzas aprenden a maximizar el rendimiento financiero de las empresas, una habilidad crucial en la consultoría estratégica. Universidades destacadas en este campo incluyen la Universidad de Nueva York, la Universidad de Michigan-Ann Arbor y el Instituto de Tecnología de Massachusetts (College Consensus, 2023).
- **Ingeniería Industrial y de Sistemas (B.S. en Industrial and Systems Engineering):** La ingeniería industrial y de sistemas enseña a los estudiantes a optimizar procesos y sistemas complejos. Los graduados en este campo están bien equipados para mejorar la eficiencia y efectividad operativa en las organizaciones, una competencia valiosa en la consultoría estratégica (College Consensus, 2023).
- **Máster en Administración de Empresas (MBA):** Obtener un MBA es una opción popular para aquellos que buscan ingresar al campo de la consultoría. Este programa avanzado proporciona técnicas de gestión de personas, procesos y herramientas que son



esenciales para el éxito en consultoría estratégica. Los MBA de instituciones como Harvard Business School y la Universidad de Stanford son especialmente valorados (TealHQ, 2024).

- **Ciencias de la Computación (B.S. en Computer Science):** Con la creciente importancia de la tecnología en el negocio, un grado en ciencias de la computación puede ser extremadamente beneficioso. Este programa enseña habilidades en ingeniería de software, análisis de datos y estructuras de datos, todas relevantes para proyectos de consultoría que requieren análisis complejos y soluciones tecnológicas (College Consensus, 2023).

Estas opciones académicas no solo preparan a los estudiantes con el conocimiento teórico necesario, sino que también desarrollan habilidades prácticas y analíticas cruciales para el éxito en la consultoría estratégica. Además, la búsqueda de certificaciones adicionales y la participación en programas de desarrollo profesional continuo pueden fortalecer aún más el perfil de un aspirante a consultor.

3.2 Análisis de las competencias más valoradas en la consultoría

Competencias clave demandadas por las empresas del sector de la consultoría



La imagen aportada proviene del informe anual de la Asociación Española de Consultores, y presenta un gráfico detallado sobre las competencias clave demandadas por las empresas del sector de la consultoría. Este gráfico permite visualizar la discrepancia entre la importancia asignada a diversas competencias por parte de las empresas y la presencia de estas competencias en los candidatos. A partir de esta información, se procede a desarrollar un análisis que identifica las áreas de mayor relevancia y aquellas que requieren un mayor desarrollo por parte de los futuros consultores para alinear sus habilidades con las expectativas del sector:

Ilustración 7 Competencias clave demandadas por las empresas del sector de la consultoría. Fuente AEC

1. Capacidad de Aprendizaje:



- a. Importancia: Es la competencia más valorada por las empresas, alcanzando el máximo nivel de importancia.
- b. Presencia en los candidatos: Aunque es alta, hay una discrepancia notable entre la importancia y la presencia, indicando una necesidad de mejorar en esta área.

2. Trabajo en Equipo:

- a. Importancia: Considerada extremadamente importante por las empresas.
- b. Presencia en los candidatos: También alta, pero no alcanza completamente la expectativa de las empresas, lo que sugiere un área de desarrollo para los futuros consultores.

3. Orientación a Resultados:

- a. Importancia: Muy valorada, ya que implica asumir responsabilidades y proponerse objetivos retadores.
- b. Presencia en los candidatos: Hay una brecha considerable, indicando que los candidatos necesitan fortalecer esta competencia para cumplir con las expectativas del sector.

4. Iniciativa y Proactividad:

- a. Importancia: Fundamental para anticiparse a los problemas y tomar la iniciativa.
- b. Presencia en los candidatos: Suficiente, aunque todavía se puede mejorar para alinearse con la alta expectativa de las empresas.

5. Orientación al Cliente:

- a. Importancia: Esencial para garantizar que las soluciones propuestas realmente beneficien al cliente.
- b. Presencia en los candidatos: La diferencia entre la importancia y la presencia es menor, pero aún relevante.

6. Adaptación a Nuevas Situaciones/Flexibilidad:

- a. Importancia: Crítica en un entorno empresarial dinámico y cambiante.
- b. Presencia en los candidatos: Existen diferencias notables que sugieren que los consultores deben desarrollar más esta capacidad.

7. Capacidad de Análisis y Resolución de Problemas:

- a. Importancia: Altamente valorada, ya que la consultoría implica resolver problemas complejos.
- b. Presencia en los candidatos: Buena, pero con margen de mejora.

8. Comunicación Eficaz Verbal y por Escrito:

- a. Importancia: Crucial para transmitir ideas y soluciones de manera clara y efectiva.
- b. Presencia en los candidatos: A pesar de ser alta, no cumple totalmente con las expectativas.



9. Curiosidad Intelectual:

- a. Importancia: Fomenta la búsqueda continua de conocimientos y nuevas soluciones.
- b. Presencia en los candidatos: Significativa, aunque es un área donde siempre se puede avanzar.

10. Pensamiento Crítico:

- a. Importancia: Vital para evaluar y mejorar constantemente los enfoques y soluciones.
- b. Presencia en los candidatos: Es otra área con una brecha notable, indicando necesidad de desarrollo.

11. Pensamiento Innovador y Adaptable:

- a. Importancia: Fundamental para mantenerse competitivo y relevante en el mercado.
- b. Presencia en los candidatos: Adecuada, pero todavía con margen para alcanzar el nivel deseado.

12. Capacidad para Entender Conceptos Multidisciplinares:

- a. Importancia: Permite abordar problemas desde diferentes perspectivas.
- b. Presencia en los candidatos: Buena, pero hay espacio para mejorar.

13. Inteligencia Social:

- a. Importancia: Importante para manejar relaciones interpersonales de manera efectiva.
- b. Presencia en los candidatos: Necesita ser desarrollada más ampliamente.

14. Capacidad para Asumir Distintos Puntos de Vista:

- a. Importancia: Fomenta una comprensión más holística y diversa de los problemas.
- b. Presencia en los candidatos: Existe una brecha notable.

15. Creatividad:

- a. Importancia: Clave para encontrar soluciones únicas e innovadoras.
- b. Presencia en los candidatos: Similar a la capacidad emprendedora, presenta una brecha.

16. Capacidad Emprendedora:

- a. Importancia: Valiosa para identificar y aprovechar nuevas oportunidades.
- b. Presencia en los candidatos: Aún por mejorar significativamente.

17. Adaptación al Multiculturalismo:

- a. Importancia: Importante en un mercado globalizado.
- b. Presencia en los candidatos: Existen diferencias que necesitan ser abordadas.



El análisis muestra que mientras muchas de las competencias valoradas por las empresas están presentes en los candidatos, existen brechas significativas que deben ser abordadas. Las áreas clave para el desarrollo incluyen la capacidad de aprendizaje, la orientación a resultados, la adaptabilidad y la flexibilidad, la capacidad de análisis y resolución de problemas, la comunicación eficaz, y el pensamiento crítico. Fortalecer estas competencias no solo alineará mejor a los candidatos con las expectativas del sector, sino que también mejorará sus perspectivas de éxito en el competitivo campo de la consultoría.

3.3 Las habilidades básicas de un consultor

El capítulo "Ser o no ser" del Manual de Consultoría de Tom Lambert, publicado por Gestión 2000 en 1997, proporciona un análisis exhaustivo de las habilidades que deben poseer los consultores para tener éxito. A continuación, se transcriben directamente las habilidades y características mencionadas en el documento:

- **Vocación:** "Los consultores eficaces se sienten fuertemente comprometidos con la significación y el propósito de la profesión y de las industrias en que trabajan. Demuestran un orgullo considerable en los resultados a que han conducido sus esfuerzos y se concentran en la contribución personal más que en la dependencia de otros."
- **Crecimiento:** "Se espera que los consultores tengan una puntuación alta en este rasgo, tanto en su propio desarrollo como en la atracción y apoyo de otros con talento con quien trabajar. El enfoque se halla en la utilización de las potencias de otros, particularmente del cliente y del equipo inmediato, para optimizar las oportunidades de beneficio."
- **Asociación:** "En el consultor de éxito, la capacidad de construir una afinidad o armonía con los asociados y mostrar empatía está dirigida concretamente a la consecución de objetivos y no al desarrollo de una agradable calidez dentro del equipo."
- **Enfoque:** "El desarrollo de objetivos más bien específicos en lugar de generales tipifica a los consultores eficaces. Deberían mostrar una clara capacidad para mantener la dirección frente a las dificultades."
- **Poder:** "El rasgo más depurado de los consultores de éxito es la utilización del poder para hacer que se hagan cosas dentro del marco de la cultura de la organización del cliente."
- **Entusiasmo:** "La capacidad del cliente para mantener las mejoras es, con frecuencia, una función del entusiasmo y la confianza del consultor de que las tareas resultantes podrán ser realizadas."
- **Organización:** "Los consultores eficaces demuestran un enfoque ordenado y organizado."



- Logro/Consecución: "En los consultores más eficaces, el impulso hacia el logro es, normalmente, moderado y dirigido hacia el éxito del cliente o del equipo."
- Aguante: "El consultor eficaz trabaja, cuando es necesario, a un ritmo alto y con una resistencia considerable."
- Análisis: "La capacidad para extraer los factores clave de una situación y utilizarlos de manera estratégica en el futuro es típica de muchos consultores."
- Creatividad: "Un consultor es capaz de equilibrar la capacidad de aprender del pasado y resistir al cambio solo por el cambio, con un enfoque analítico detallado."
- Profesionalidad: "La consultoría es una profesión, y debe ser una profesión de orgullo. La reputación y la imagen individual son las claves del éxito. La profesionalidad en todo lo que hacemos es vital."

Estas habilidades reflejan la complejidad y la versatilidad necesarias para ser un consultor exitoso. La combinación de vocación, capacidad de crecimiento, asociación efectiva, enfoque, uso adecuado del poder, entusiasmo, organización, logro, aguante, análisis, creatividad y profesionalidad constituye el núcleo de la práctica de la consultoría según Lambert (1997).

3.4 La Ética en la Consultoría

La ética en la consultoría es esencial para establecer una base sólida de confianza y respeto entre los consultores y sus clientes. La práctica ética no solo se centra en cumplir con las leyes y regulaciones, sino que también implica tomar decisiones discretas que respeten la dignidad y los derechos de todos los involucrados. La ética, según ICG, es un conjunto de reglas que guían el comportamiento legítimo y aceptable en la consecución de objetivos, promoviendo un clima de confianza crucial para el éxito de los proyectos de consultoría (ICG, 2023). Además, Kant argumentó que la ética se basa en responder a la pregunta "¿Qué debo hacer?" y Aristóteles definió la ética como un conjunto de hábitos y comportamientos necesarios para ser considerado una persona virtuosa (ICG, 2023).

Según el CIPD, la ética es fundamental en la profesionalidad, ya que crea culturas de transparencia y confianza dentro de las organizaciones. La ética en la consultoría implica que los consultores actúen con integridad, haciendo lo correcto incluso cuando es difícil, y asegurando que sus acciones beneficien a todos los stakeholders involucrados. Esta práctica ética se extiende a todos los aspectos de la conducta organizacional, incluyendo la gobernanza corporativa, las prácticas de empleo, las técnicas de ventas, las relaciones con los stakeholders, las prácticas contables y la responsabilidad corporativa (CIPD, 2023).

El mantenimiento de altos estándares éticos también significa que los consultores deben evitar conflictos de interés y ser transparentes en sus comunicaciones. Esto incluye ser claros sobre las decisiones tomadas y las razones detrás de ellas, lo que refuerza la credibilidad y reduce el riesgo de lapsos éticos. Las decisiones éticas a menudo involucran compensaciones entre diferentes



necesidades o prioridades, y ser consciente de los resultados de diferentes cursos de acción permite a los consultores tomar juicios sólidos (CIPD, 2023).

3.5 La profesionalidad en la Consultoría

La profesionalidad en la consultoría, según el Manual de Consultoría de Tom Lambert, implica la adhesión a estándares altos de conducta y competencia. La reputación y la imagen individual son las claves del éxito en esta profesión. Como Lambert señala, "la consultoría es una profesión, y debe ser una profesión de orgullo" (Lambert, 1997, p. 36). La profesionalidad en todo lo que hacemos es vital para construir y mantener una reputación sólida.

Aceptar encargos o clientes solo porque están disponibles puede comprometer la integridad profesional. Lambert advierte que "si acepta trabajo que no es capaz de hacer al nivel exigido, puede que se salga con la suya en el sentido de que le pagarán los honorarios y no le demandarán por incompetencia. Por supuesto, es poco probable que ese cliente le vuelva a contratar" (Lambert, 1997, p. 37). La reputación es el activo más valioso de un consultor, y cualquier comportamiento que comprometa esa reputación puede tener consecuencias a largo plazo.

La profesionalidad también implica ser honesto sobre las propias capacidades y referir a los clientes a otros especialistas cuando sea necesario. "Si no consigue comportarse de una manera eficaz, su reputación quedará destruida y sin reputación dejará de atraer empresas" (Lambert, 1997, p. 37). La consultoría, como profesión, depende de la profesionalidad de todos sus practicantes para mantener estándares altos y construir una imagen positiva en el mercado.

Un ejemplo práctico de profesionalidad se ilustra en el caso de "Tony," un cliente de Lambert. Tony, siendo una persona muy agradable, a veces encontraba difícil mantener su autoridad frente a su equipo. Lambert destaca la importancia de no usurpar la posición del líder formal y de trabajar para elevar su status ante el grupo. "He desarrollado enfoques que están destinados a destacar el control del líder formal, no sólo sobre el equipo, sino también sobre mí, el 'contratado'" (Lambert, 1997, p. 38). Esto demuestra cómo la profesionalidad no solo beneficia al consultor, sino también al cliente y al equipo en general.

3.6 El Capital Humano en la Consultoría

El capital humano es uno de los elementos más valiosos en el ámbito de la consultoría, ya que representa el conjunto de habilidades, conocimientos y experiencias que los consultores aportan a las organizaciones. En el contexto actual, la gestión efectiva del capital humano es crucial para el éxito empresarial. Según el informe de Deloitte sobre tendencias globales del capital humano, las organizaciones necesitan innovar, digitalizarse y maximizar la productividad, todo mientras reducen riesgos y contribuyen a la sociedad a un ritmo más rápido que nunca (Deloitte, 2024) (Deloitte United States).

La automatización está transformando significativamente la forma en que se gestionan los recursos humanos. La Automatización de Procesos Robóticos (RPA, por sus siglas en inglés) es



una tecnología que utiliza software para capturar e interpretar aplicaciones existentes de TI, permitiendo el procesamiento de transacciones, la manipulación de datos y la comunicación a través de múltiples sistemas de TI en funciones administrativas como finanzas, operaciones o recursos humanos (Deloitte, 2023) (Deloitte United States). Esta tecnología no solo reduce costos, sino que también mejora la precisión, la puntualidad y la flexibilidad operativa, siendo esencial para aumentar la eficiencia en las organizaciones.

3.7 Qué se Puede Automatizar y Qué Va a Prevalecer

La automatización tiene el potencial de transformar muchas áreas de la consultoría. Las tareas repetitivas y predecibles, como el procesamiento de transacciones y la manipulación de datos, son ideales para ser automatizadas mediante RPA. Este tipo de automatización libera a los consultores de tareas rutinarias, permitiéndoles centrarse en actividades de mayor valor añadido que requieren juicio humano, creatividad y habilidades interpersonales.

A pesar de los avances en automatización, ciertas habilidades humanas prevalecerán. La creatividad, el pensamiento crítico, la empatía y la capacidad para gestionar relaciones complejas seguirán siendo competencias esenciales que las máquinas no pueden replicar de manera efectiva. Estas habilidades son fundamentales para la consultoría estratégica, donde se requiere una comprensión profunda de los contextos organizacionales y la capacidad de desarrollar soluciones personalizadas.

Como destaca el informe del Banco Mundial, invertir en capital humano mediante la educación, el desarrollo de habilidades y la promoción de la salud es clave para el crecimiento económico inclusivo y sostenible. El capital humano permite a las personas realizar su potencial como miembros productivos de la sociedad, y su desarrollo es esencial para que los países compitan eficazmente en la economía global (World Bank, 2019)

Sección 4: La realidad de los negocios locales

4.1 Contextualización de la importancia de los negocios locales en la economía española

Los negocios locales juegan un papel fundamental en la economía española. Representan una porción significativa del tejido empresarial, contribuyendo al empleo, la diversidad económica y la cohesión social en las comunidades. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), las microempresas (menos de 10 empleados) y las pequeñas empresas (entre 10 y 49 empleados) constituyen el 99.3% del total de empresas en España (Instituto Nacional de Estadística, 2020). Estos negocios no solo generan empleo directo, sino que también fomentan el dinamismo económico al crear demanda para otros servicios y productos locales.

Los negocios locales son vitales para mantener el carácter y la vitalidad de las comunidades. Contribuyen a la economía local al reinvertir sus ganancias dentro de la misma comunidad, a



diferencia de las grandes corporaciones, que suelen repatriar sus beneficios a sedes centrales ubicadas en otras regiones o países. Este ciclo de inversión local promueve un efecto multiplicador en la economía, beneficiando a otros negocios y servicios en la región (Europe-2020-2021).

Además, estos negocios suelen tener una mayor flexibilidad y capacidad para adaptarse a las necesidades específicas de sus clientes, lo que puede traducirse en una mayor satisfacción y lealtad del cliente. Esta proximidad con el cliente también permite una mejor comprensión de las tendencias y demandas locales, permitiendo a los negocios responder de manera ágil a los cambios del mercado (Europe-2020-2021).

4.2 Mención de los desafíos recientes y la resiliencia mostrada por estos negocios

En los últimos años, los negocios locales han enfrentado desafíos significativos, exacerbados por la pandemia de COVID-19. Las restricciones de movilidad, los cierres temporales y las cambiantes condiciones del mercado pusieron a prueba la resiliencia de estos negocios. Según un informe de la Cámara de Comercio de España, más del 70% de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) experimentaron una caída en sus ingresos durante 2020 (Informe-Anual-AEC-2021).

A pesar de estos desafíos, muchos negocios locales demostraron una notable capacidad de adaptación. Adoptaron rápidamente nuevas tecnologías y modelos de negocio para sobrevivir. Por ejemplo, muchos restaurantes y tiendas minoristas locales ampliaron o implementaron por primera vez servicios de entrega a domicilio y ventas en línea. Esta transformación digital permitió a los negocios locales mantener el contacto con sus clientes y continuar operando a pesar de las restricciones físicas (Europe-2020-2021).

Además, la resiliencia de estos negocios también se manifestó en su capacidad para aprovechar las ayudas y subvenciones ofrecidas por el gobierno. Iniciativas como los créditos ICO y las subvenciones directas a pequeñas empresas ayudaron a mitigar los impactos financieros y a proporcionar un respiro temporal para ajustar sus operaciones y estrategias (Consultoría Empresarial).

Finalmente, los negocios locales son una columna vertebral de la economía española. Su importancia radica no solo en su contribución económica directa, sino también en su capacidad para generar empleo y fortalecer las comunidades locales. A pesar de los desafíos recientes, la resiliencia mostrada por estos negocios destaca su capacidad para adaptarse y seguir siendo relevantes en un entorno económico en constante cambio (Europe-2020-2021).

4.2.1 Impacto de la Pandemia de COVID-19 en los Negocios Locales

La pandemia de COVID-19 ha tenido importantes efectos y multifacéticos en los negocios locales. Estos efectos se han manifestado de diversas formas, desde cambios en el comportamiento del consumidor hasta la adaptación de las regulaciones gubernamentales para



apoyar a las empresas. A continuación, se presentan algunos de los puntos clave que ilustran cómo la pandemia ha afectado a los negocios locales, utilizando datos y hallazgos de las investigaciones realizadas por el Bureau of Labor Statistics y The Pew Charitable Trusts.

4.2.2 Cambios en el Comportamiento del Consumidor

La pandemia ha provocado un cambio drástico en los hábitos de consumo, con un aumento significativo en las compras online debido a las restricciones sanitarias y el cierre temporal de negocios físicos. Sectores como la hostelería y el comercio minorista fueron particularmente afectados, ya que los consumidores optaron por servicios de entrega a domicilio y compras online, reduciendo drásticamente la afluencia a tiendas físicas (Bureau of Labor Statistics, 2023).

4.2.3 Apoyo Gubernamental y Adaptación de Regulaciones

Los gobiernos locales jugaron un papel crucial en la supervivencia de muchos negocios. Ciudades como en Filadelfia adaptaron rápidamente sus regulaciones para permitir operaciones al aire libre, facilitando la creación de "streeteries" y otras formas de comercio seguro en espacios públicos. Estas adaptaciones no solo ayudaron a mantener los negocios operativos durante las restricciones, sino que también establecieron precedentes para futuras políticas urbanas (Pew Charitable Trusts, 2023).

4.2.4 Resiliencia y Agilidad de las PYMES

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) demostraron ser más resilientes que las grandes corporaciones durante la pandemia. Esto se debió, en parte, a su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios y a la menor burocracia interna que les permitió implementar nuevas estrategias con mayor rapidez. No obstante, la adopción tecnológica sigue siendo un desafío para muchas PYMES, lo que subraya la necesidad de fomentar el uso de tecnologías digitales para mejorar su competitividad y capacidad de respuesta (Bureau of Labor Statistics, 2023; Pew Charitable Trusts, 2023).

4.2.5 Iniciativas de Comunicación y Coordinación

La pandemia también obligó a los gobiernos locales a mejorar sus métodos de comunicación con las empresas. Esto incluyó la creación de nuevos canales para recopilar información sobre las necesidades y condiciones de los negocios, así como la promoción y coordinación de programas de apoyo financiero a nivel federal y estatal. Estas iniciativas fueron cruciales para asegurar que los negocios, especialmente aquellos en comunidades desfavorecidas, tuvieran acceso a los recursos necesarios para sobrevivir la crisis (Pew Charitable Trusts, 2023).

4.2.6 Transformación y Futuro

A medida que las ciudades y los negocios se adaptan a la "nueva normalidad", muchas de las innovaciones y adaptaciones introducidas durante la pandemia están siendo consideradas para su implementación permanente. Esto incluye la continuación de permisos para operaciones al aire



libre y la simplificación de procesos burocráticos para fomentar un entorno empresarial más dinámico y adaptable (Pew Charitable Trusts, 2023).

4.2.7 Análisis DAFO de los Negocios Locales en la Actualidad

Para comprender la situación actual de los negocios locales, realizamos un análisis DAFO que nos permite identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este enfoque es fundamental para desarrollar estrategias que les permitan adaptarse y prosperar en un entorno cambiante.

- **Fortalezas**

- **Proximidad y Relación con el Cliente:** Los negocios locales tienen la ventaja de establecer relaciones cercanas y personalizadas con sus clientes. Esta relación fomenta la lealtad y un mayor conocimiento de las necesidades específicas del mercado local (Asana, 2024).
- **Flexibilidad y Adaptabilidad:** Gracias a su menor tamaño y estructura más ágil, pueden adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado, ajustando sus ofertas y servicios según las demandas actuales (Mind Tools, 2024).
- **Conocimiento del Mercado Local:** Poseen un conocimiento profundo de las preferencias y comportamientos de los consumidores locales, lo que les da una ventaja significativa en la promoción y venta de sus productos (ClearPoint Strategy, 2023).

- **Debilidades**

- **Recursos Financieros Limitados:** Muchos negocios locales carecen de los recursos financieros necesarios para hacer grandes inversiones, como la adopción de nuevas tecnologías o la expansión de sus operaciones (Asana, 2024).
- **Dependencia del Mercado Local:** Su capacidad para crecer puede verse restringida por su enfoque limitado al mercado local, lo que puede afectar su estabilidad financiera a largo plazo (Mind Tools, 2024).
- **Falta de Digitalización:** A pesar de la creciente importancia del comercio electrónico, muchos negocios locales aún no han implementado plataformas digitales efectivas, lo que los deja en desventaja frente a competidores más grandes (Bureau of Labor Statistics, 2023).

- **Oportunidades**

- **Adopción de Tecnologías Digitales:** La implementación de plataformas de comercio electrónico y estrategias de marketing digital puede abrir nuevos canales de ingresos y expandir su base de clientes más allá de su entorno inmediato (Pew Charitable Trusts, 2023).



- **Apoyo Gubernamental:** Los programas de ayuda y subvenciones destinados a fomentar la digitalización y la innovación representan una oportunidad para mejorar sus capacidades y competitividad (ClearPoint Strategy, 2023).
- **Cambios en el Comportamiento del Consumidor:** La creciente preferencia por productos locales y sostenibles puede beneficiar a los negocios locales que destacan sus prácticas éticas y la calidad de sus productos (Mind Tools, 2024).
- **Amenazas**
 - **Competencia de Grandes Empresas y Comercio Electrónico:** Los negocios locales enfrentan una competencia intensa de grandes cadenas y plataformas de comercio electrónico que pueden ofrecer precios más bajos y una mayor variedad de productos (Bureau of Labor Statistics, 2023).
 - **Incertidumbre Económica:** Factores como la inflación, una posible recesión económica o cambios en las políticas fiscales pueden afectar negativamente a la estabilidad y crecimiento de los negocios locales (Asana, 2024).
 - **Cambios en la Regulación:** Nuevas regulaciones o modificaciones en las existentes pueden imponer cargas adicionales a los negocios locales, especialmente en términos de cumplimiento y costos operativos (Pew Charitable Trusts, 2023).

Sección 5: Metodología de consultoría: Local growth

5.1 Introducción

En el contexto de una economía global cada vez más interconectada, los negocios locales enfrentan el doble desafío de mantener su relevancia y competitividad. La transición hacia la digitalización no es solo una opción, sino una necesidad urgente para asegurar su supervivencia y crecimiento. Aquí es donde emerge la metodología "Local Growth" especializada, una estrategia diseñada para transformar y catapultar negocios locales a través de la consultoría especializada, enfocándose particularmente en aquellos aún no digitalizados. Este enfoque busca ofrecer una "lanzadera" que no solo inicie la transición digital de los negocios, sino que también fomente su crecimiento sostenible y la expansión en el mercado digital.

5.1.1 Principios Fundamentales

Aunque en esta metodología de consultoría estratégica todos los apartados son importantes, ya que al trabajar con negocios locales es necesario conocer un poco de cada uno para comprender y analizar si funcionan bien y pueden ser susceptibles de mejoras, comprendemos que uno de los puntos más cruciales es la digitalización. La digitalización abre un amplio espectro de oportunidades para estos negocios, siendo frecuentemente un área donde presentan carencias significativas. Por ello, prestamos especial atención a este apartado.



- **Transición Digital:** Facilitar la digitalización de los negocios locales para mejorar su eficiencia, alcance y capacidad de innovación.
- **Consultoría Especializada:** Ofrecer asesoramiento personalizado que aborde las necesidades específicas de cada negocio, desde la gestión hasta la implementación de tecnologías digitales.
- **Crecimiento Sostenible:** Promover prácticas que aseguren un crecimiento a largo plazo, equilibrando la innovación con la responsabilidad social y ambiental.
- **Inclusión en el Mercado Digital:** Abrir caminos para que los negocios locales accedan a nuevos mercados y audiencias a través de plataformas digitales.
- **Capacitación y Desarrollo:** Potenciar las habilidades del equipo de trabajo en herramientas digitales, marketing online y gestión de comercio electrónico.
- **Red de Apoyo:** Construir una comunidad de apoyo que incluya a expertos en digitalización, marketing, finanzas y otros ámbitos relevantes.

5.1.2 Estrategias de Implementación

Los siguientes apartados esenciales de nuestra metodología "Local Growth" están basados en teorías extraídas del libro "Desarrollo organizacional, enfoque latinoamericano" de Jorge A. Hernández, Manuel Gallarzo y José de J. Espinoza (2011). Para llevar a cabo esta metodología "Local Growth" centrada en negocios, se proponen las siguientes estrategias de implementación:

- **Diagnóstico Personalizado:** Realizar un análisis detallado de cada negocio para identificar sus fortalezas, debilidades y oportunidades de digitalización.
- **Plan de Transformación Digital:** Desarrollar un plan estratégico que guíe al negocio en su proceso de digitalización, adaptado a sus necesidades y objetivos específicos.
- **Formación y Capacitación:** Ofrecer formación especializada al equipo del negocio en áreas clave como gestión de redes sociales, SEO, y análisis de datos.
- **Implementación de Tecnologías:** Asistir en la selección e implementación de soluciones tecnológicas adecuadas para optimizar procesos, ventas online y la experiencia del cliente.
- **Marketing Digital y Presencia Online:** Desarrollar una estrategia de marketing digital efectiva que mejore la visibilidad y posicionamiento del negocio en el entorno digital.
- **Seguimiento y Ajuste:** Proporcionar un seguimiento continuo y ajustes estratégicos para asegurar que el negocio no solo se adapte a la digitalización, sino que también prospere en ella.

La metodología "Local Growth" especializada en la digitalización y el crecimiento de negocios locales representa un enfoque integral y adaptativo que no solo aborda la urgente necesidad de



digitalización, sino que también se compromete con el crecimiento sostenible y la innovación de los negocios en el ámbito local. Mediante la consultoría especializada y un enfoque personalizado, esta metodología busca transformar los desafíos en oportunidades, permitiendo a los negocios locales no solo sobrevivir en la era digital, sino también destacar y expandirse en nuevos mercados. Con su implementación, se espera fomentar un ecosistema de negocios locales vibrante, resiliente y adaptado a las demandas del siglo XXI. Este enfoque ofrece un marco robusto para tu TFG, permitiéndote explorar profundamente cómo la digitalización especializada puede ser el catalizador del crecimiento local en la era digital.

5.2 Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es un paso esencial y preliminar en el proceso de consultoría estratégica, especialmente cuando se busca implementar una metodología que potencie los negocios locales. Según el libro *Desarrollo organizacional, enfoque latinoamericano* de Jorge A. Hernández, Manuel Gallarzo y José de J. Espinoza (2011), el diagnóstico organizacional es una actividad vivencial que involucra a los miembros de una empresa en la identificación y resolución de problemas a través de un autoanálisis que conduce a un plan de acción concreto.

Importancia del Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional se basa en la premisa de que, al igual que las personas, las empresas deben someterse a exámenes periódicos para identificar problemas antes de que se tornen graves. Estos exámenes actúan como un sistema de control que optimiza el funcionamiento de la empresa, permitiendo identificar y abordar problemas que podrían afectar su operatividad (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).

Durante el diagnóstico, se evalúa el comportamiento de la organización en comparación con un modelo normativo, aunque este modelo no siempre se define explícitamente. Este proceso es similar al de un médico que examina a un paciente, identificando síntomas y proponiendo una terapia adecuada para tratar la enfermedad (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).

Factores Clave en el Diagnóstico Organizacional

Existen tres factores cruciales a considerar al realizar un diagnóstico organizacional:

1. La situación de la empresa dentro de su rama industrial.
2. La posición de la empresa en el ciclo de vida de las organizaciones.
3. El sistema social que prevalece dentro de la empresa (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).

Estos factores permiten determinar la problemática específica de la empresa y diseñar soluciones adecuadas. Además, el diagnóstico actúa como el punto de partida de un proceso de planificación, proporcionando una visión clara de la situación actual y estableciendo un camino hacia los objetivos futuros (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).

Metodología del Diagnóstico Empresarial



El diagnóstico empresarial se estructura en torno a cuatro perspectivas principales:

1. **Diagnóstico de Direccionamiento:** Evalúa la orientación del negocio y su futuro, analizando la visión, misión, creencias y valores de la organización.
2. **Diagnóstico de Áreas Funcionales:** Examina departamentos específicos, como producción, finanzas y recursos humanos, para mejorar la eficiencia y efectividad.
3. **Diagnóstico Financiero:** Identifica problemas en la gestión de recursos financieros y valida la información contable.
4. **Diagnóstico Externo:** Analiza el entorno regional, nacional e internacional de la empresa, evaluando fuerzas competitivas, productos sustitutos, poder de clientes y proveedores, y la entrada de nuevos competidores (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).

Aplicación Práctica en Negocios Locales

Para los negocios locales, este diagnóstico es fundamental para desarrollar estrategias efectivas que respondan a las necesidades y desafíos específicos del entorno local. Involucrar al personal en el proceso de diagnóstico promueve un sentido de pertenencia y compromiso, asegurando que las soluciones propuestas sean aceptadas y efectivamente implementadas.

El diagnóstico organizacional no solo permite identificar problemas y oportunidades dentro de una empresa, sino que también establece las bases para una planificación estratégica efectiva y adaptada a las condiciones específicas del negocio local. Esta metodología, cuando se aplica correctamente, puede conducir a mejoras significativas en la eficiencia operativa y en la capacidad de respuesta de la empresa ante los desafíos del mercado.

5.3 Método General de Diagnóstico

El objetivo del diagnóstico organizacional es someter a la organización a un autoanálisis que le permita identificar síntomas de posibles dificultades presentes en la organización, con el fin de encontrar problemas subyacentes que deben ser resueltos para preservar la salud organizacional. Este proceso es tanto un mecanismo de identificación de problemas como una forma de fortalecer el espíritu de grupo y mejorar el conocimiento compartido de la organización (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).

Procedimiento General del Diagnóstico Organizacional

El procedimiento general del diagnóstico organizacional consta de los siguientes pasos:

1. **Selección del grupo de trabajo:** Es crucial seleccionar un grupo representativo de la organización que tenga conocimiento del sistema, incluya a personas con poder de decisión y no exceda las 20 personas ni tres niveles jerárquicos (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).
2. **Entrenamiento del grupo de trabajo:** Se debe capacitar al grupo para crear un ambiente donde los participantes puedan expresar sus pensamientos libremente, respetar las ideas de los demás y analizar las ideas objetivamente (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).



3. **Identificación de síntomas individuales:** Cada miembro del grupo elabora una lista de síntomas de problemas percibidos en la organización, definiendo claramente lo que se entiende por un síntoma: un fenómeno revelador de una enfermedad, una señal de algo que está sucediendo o que va a suceder, o una manifestación de funciones alteradas (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).
4. **Elaboración de la lista colectiva:** Los síntomas individuales se comparten y se consolidan en una lista colectiva a través de un proceso colaborativo donde se fomenta la escucha activa y el respeto por las ideas ajenas (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).
5. **Proceso de síntesis y generación de problemas:** Los síntomas identificados se agrupan y se sintetizan en problemas más amplios mediante métodos como la síntesis por agrupación, estructuración o subsistemas (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).
6. **Clasificación y jerarquización de problemas:** Los problemas se estructuran y jerarquizan según su importancia, utilizando matrices que faciliten la visualización y priorización de los mismos (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).
7. **Planteamiento de soluciones:** El grupo se divide en subgrupos para desarrollar soluciones específicas a los problemas identificados. Se formulan preguntas clave para guiar este proceso y asegurar la viabilidad de las soluciones propuestas (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).
8. **Elaboración de un plan de trabajo:** Se definen responsables, tiempos y presupuestos necesarios para implementar las acciones, y se programan reuniones periódicas para revisar el avance en la solución de problemas. Este paso es crucial para asegurar que las soluciones se lleven a cabo de manera efectiva y sostenible (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).

Aplicación en el Contexto de Negocios Locales

Para aplicar este método en el contexto de la metodología "Local Growth" para negocios locales, es importante adaptar cada uno de estos pasos a las características específicas de los negocios locales. La selección del grupo de trabajo debe considerar la inclusión de líderes comunitarios y representantes de diversos sectores del negocio local. El entrenamiento debe enfocarse en fomentar una cultura de colaboración y resiliencia, crucial para enfrentar los desafíos específicos de estos negocios.

La identificación de síntomas y la elaboración de la lista colectiva deben tener en cuenta las particularidades del entorno local, como la competencia con grandes cadenas comerciales y la necesidad de digitalización. La síntesis de problemas debe abordar cuestiones estructurales y contextuales que afectan a los negocios locales, mientras que la clasificación y jerarquización de problemas deben priorizar aquellas áreas con mayor impacto en la sostenibilidad y crecimiento del negocio.



Finalmente, el planteamiento de soluciones y la elaboración del plan de trabajo deben incluir estrategias específicas para mejorar la competitividad, fomentar la innovación y fortalecer la presencia digital de los negocios locales, asegurando que estas soluciones sean prácticas y aplicables en el contexto específico del entorno local.

5.4 Elementos organizacionales esenciales

La imagen proporcionada muestra un modelo sistémico para el diagnóstico organizacional, basado en la obra de Weisbord (1994). Este modelo identifica los principales elementos organizacionales que deben ser considerados para evaluar y mejorar el funcionamiento de una organización. Los componentes destacados incluyen: Misión y Visión, Relaciones, Liderazgo, Estructura, Recompensas, y Mecanismos de Apoyo, todos ellos interactuando dentro del contexto del Ambiente Externo. Cada uno de estos elementos aborda preguntas clave sobre su propósito, funcionamiento y contribución al éxito organizacional, proporcionando un marco integral para el análisis y la intervención organizacional.

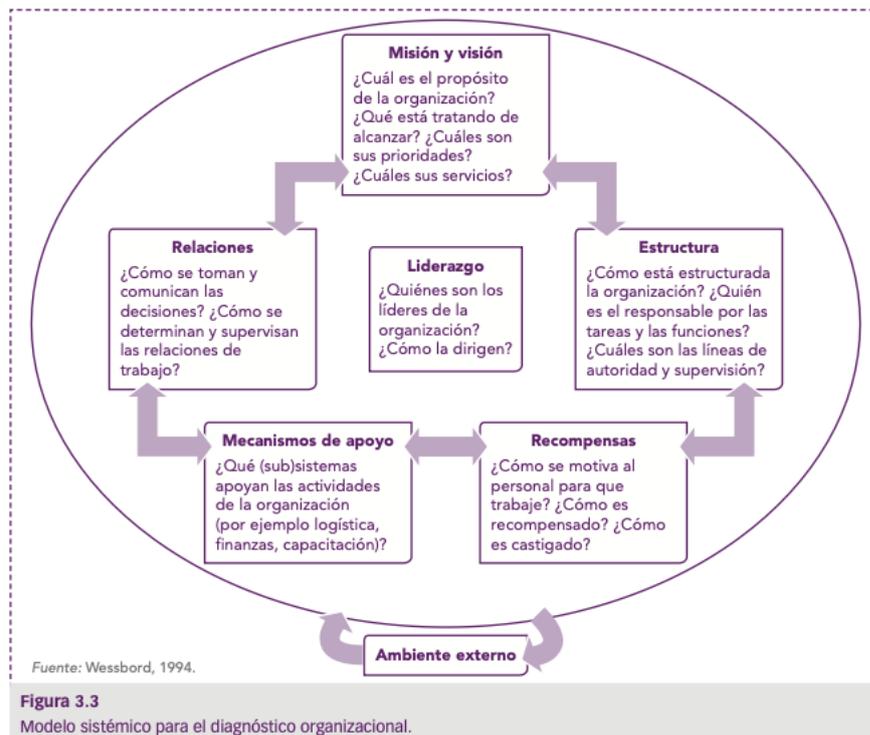


Ilustración 8 Modelo sistemático para el diagnóstico organizacional. Fuente: Weisbord, 1994.

5.5 Proceso de Intervención

El rol del consultor como agente de cambio es esencial en el modelo "Local Growth". Este rol no solo implica la transferencia de conocimientos y know-how, sino también la capacitación del personal de la organización. El objetivo es apoyar intensamente, pero de manera temporal, a las empresas para que mejoren sus procesos y cumplan con sus objetivos organizacionales (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011).



Consultores Externos e Internos: Los consultores externos traen una perspectiva fresca y no sesgada, mientras que los consultores internos aportan un conocimiento profundo de la cultura y los procesos internos de la organización. Ambos tipos de consultores son cruciales para un proceso de cambio exitoso.

- **Consultores Externos:** Estos profesionales se centran en diagnosticar problemas y desarrollar estrategias para resolverlos. Por ejemplo, en una pequeña empresa minorista, un consultor externo podría realizar un análisis de inventarios para identificar ineficiencias y proponer soluciones tecnológicas para mejorar la gestión de inventarios.
- **Consultores Internos:** Estos individuos, que ya forman parte de la organización, actúan como agentes endógenos de cambio. Por ejemplo, un gerente de recursos humanos podría implementar un programa de capacitación continua basado en las recomendaciones de un consultor externo, asegurando que las mejoras sean sostenibles a largo plazo (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011).

Principios del Proceso de Intervención:

1. **Clima de Apertura y Confianza:** Es fundamental crear un entorno donde todos los miembros del equipo se sientan seguros para expresar sus ideas y preocupaciones. Este clima de confianza facilita la identificación de obstáculos y la generación de soluciones en equipo (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011).
2. **Identificación de Obstáculos:** El consultor ayuda a los equipos a identificar los obstáculos que impiden el logro de metas, promoviendo el análisis de causas y la generación de opciones de solución. Por ejemplo, en una fábrica, un consultor podría identificar que la falta de comunicación entre departamentos es un obstáculo para la eficiencia y trabajar con el equipo para mejorar la comunicación interna (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011).
3. **Promoción de Cambios Necesarios:** Basado en el análisis de problemas, el consultor interviene para promover los cambios necesarios. Esto podría incluir la revisión de conceptos y valores, y la propuesta de nuevos instrumentos para facilitar la implementación de cambios (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011).
4. **Fortalecimiento de Capacidades:** El objetivo es fortalecer la capacidad de los equipos para identificar, analizar y resolver problemas, asegurando que la organización pueda mantener y mejorar continuamente sus procesos sin depender siempre de ayuda externa (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011).

Errores Comunes a Evitar:

- Asumir que la solución está en manos del consultor en lugar de los directivos y trabajadores.
- Tomar demasiadas responsabilidades en aspectos críticos.
- Violar pasos o “quemar etapas” para ganar tiempo.



- Utilizar información sin la autorización del cliente.
- Mostrar un ánimo de derrota o impotencia ante ciertas situaciones (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011).

5.6 Proceso de Consultoría

El proceso de consultoría es un aspecto crucial del modelo "Local Growth", ya que determina cómo se implementan las mejoras en los negocios locales. Este proceso debe ser sistemático y bien estructurado para garantizar la eficiencia y efectividad de las soluciones propuestas. A continuación, se detalla el proceso de consultoría, utilizando como referencia la metodología descrita por Hernández, Gallarzo, y Espinoza (2011).

1. Diagnóstico del Estado del Sistema

Recopilación de Datos: El primer paso en el proceso de consultoría es la recopilación de datos relevantes para entender la situación actual de la organización. Este proceso incluye la realización de encuestas, entrevistas, observaciones directas y análisis de documentos. En un negocio local, esto podría implicar la recopilación de datos financieros, comentarios de clientes, registros de ventas y procesos internos.

Evaluación y Análisis: Una vez recopilados los datos, el consultor debe analizar la información para identificar problemas clave y áreas de mejora. Por ejemplo, en un restaurante local, el análisis podría revelar que los tiempos de espera son excesivos, lo que afecta la satisfacción del cliente y las ventas.

Aplicación en Casos Reales: En una pequeña tienda de ropa, el diagnóstico podría mostrar que la gestión del inventario es ineficiente, resultando en exceso de stock de algunos productos y escasez de otros. Esta información es crucial para planificar mejoras específicas.

2. Desarrollo de Planes de Acción

Estrategias de Solución: Con base en el diagnóstico, el consultor desarrolla estrategias específicas para abordar los problemas identificados. Estas estrategias deben ser claras, prácticas y alineadas con los objetivos del negocio. Por ejemplo, en una tienda de ropa, una estrategia podría incluir la implementación de un sistema de gestión de inventarios que permita un seguimiento en tiempo real de los productos.

Capacitación del Personal: Para asegurar la implementación exitosa de las estrategias, es esencial capacitar al personal. Esto incluye proporcionar formación sobre nuevas tecnologías, procesos mejorados y mejores prácticas. En el caso de la tienda de ropa, el personal debería ser capacitado en el uso del nuevo sistema de inventario y en técnicas de atención al cliente.

Aplicación en Casos Reales: En una clínica médica, el plan de acción podría incluir la digitalización de los registros de pacientes para mejorar la eficiencia y precisión en el manejo de la información médica. La capacitación del personal en el uso de sistemas electrónicos de salud sería un componente clave de este plan.



3. Implementación y Seguimiento

Monitoreo Continuo: Una vez implementadas las estrategias, es fundamental monitorear continuamente su efectividad. Esto implica establecer métricas de desempeño y realizar evaluaciones periódicas. En la tienda de ropa, esto podría incluir el seguimiento de los niveles de inventario y las ventas para asegurarse de que el nuevo sistema está funcionando correctamente.

Ajustes y Mejoras: El monitoreo continuo permite identificar cualquier problema o área de mejora adicional. Con base en estos hallazgos, el consultor y el equipo de la empresa pueden realizar ajustes para optimizar los procesos. En la clínica médica, esto podría incluir ajustes en el flujo de trabajo para mejorar aún más la eficiencia en la atención al paciente.

Aplicación en Casos Reales: En un restaurante, el monitoreo podría revelar que ciertos cambios en el menú no están siendo bien recibidos por los clientes. En respuesta, el restaurante podría ajustar el menú basándose en los comentarios de los clientes y las tendencias de ventas.

Conclusión

El proceso de consultoría en el modelo "Local Growth" se caracteriza por su enfoque sistemático y colaborativo, que incluye un diagnóstico detallado, el desarrollo de planes de acción bien definidos, la capacitación del personal, y el monitoreo y ajuste continuo de las estrategias implementadas. Este enfoque asegura que las soluciones sean prácticas, efectivas y sostenibles a largo plazo, permitiendo a los negocios locales adaptarse y prosperar en un entorno cambiante.

5.7 El Proceso de Consultoría Estratégica para Negocios Locales

El consultor en el contexto de negocios locales desempeña un papel vital en la implementación de cambios estratégicos. Su labor incluye la evaluación inicial, la planificación de intervenciones, la implementación de cambios y la evaluación continua de resultados. Este enfoque permite adaptar las mejores prácticas de consultoría a las necesidades específicas de cada negocio local, asegurando así su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo (Hernandez, Gallarzo & Espinoza, 2011).

1. **Diagnóstico Inicial:** Evaluación exhaustiva de la situación actual del negocio para identificar áreas problemáticas y oportunidades de mejora.
2. **Planificación de la Intervención:** Desarrollo de planes de acción basados en el diagnóstico, incluyendo objetivos claros, recursos necesarios y cronograma de implementación.
3. **Implementación de Cambios:** Ejecución gradual y planificada de las estrategias, asegurando una integración sin problemas en las operaciones diarias.
4. **Evaluación y Ajuste:** Monitoreo continuo de la efectividad de los cambios implementados, realizando ajustes necesarios para optimizar los resultados.



5. **Consolidación y Sostenibilidad:** Establecimiento de mecanismos de control y seguimiento para mantener los logros alcanzados y fomentar una cultura de mejora continua.

Esta metodología garantiza que las estrategias desarrolladas sean prácticas y aplicables en el contexto específico de los negocios locales, contribuyendo a su competitividad y éxito a largo plazo.

5.8 Fases del Proceso de Consultoría Estratégica para Negocios Locales

La metodología Local Growth se estructura en diversas fases que garantizan un análisis exhaustivo y la implementación de soluciones efectivas. Estas fases se basan en modelos reconocidos de consultoría y desarrollo organizacional, adaptándolos a la realidad de los negocios locales. A continuación, se detallan las fases del proceso de consultoría estratégica para negocios locales, basadas en el enfoque propuesto por Kubr (1994):

1. Iniciación (Preparación Inicial)

La fase de iniciación establece el marco de trabajo y la relación inicial con el cliente. Las actividades incluyen:

- **Primeros contactos con el cliente:** Se llevan a cabo reuniones iniciales para comprender las necesidades y expectativas del negocio local. Aquí, el consultor escucha activamente y toma nota de las primeras impresiones sobre los problemas y objetivos del cliente.
- **Diagnóstico preliminar:** Se realiza una evaluación rápida para identificar los problemas más evidentes y las áreas que requieren atención inmediata. Esta evaluación se basa en entrevistas preliminares y análisis de datos existentes.
- **Planeación del cometido:** Se desarrollan los objetivos y se delinear los pasos a seguir en el proceso de consultoría. Se establece un cronograma tentativo y se asignan los recursos necesarios.
- **Propuesta de tareas:** Se elabora una propuesta detallada que incluye las actividades a realizar y los recursos necesarios. Esta propuesta se presenta al cliente para su revisión y aprobación.
- **Contrato:** Se formaliza el acuerdo de trabajo entre el consultor y el negocio local, estableciendo los términos y condiciones del servicio. Este contrato detalla las expectativas mutuas y los resultados esperados.

2. Diagnóstico

En esta fase se realiza un análisis detallado del problema, recopilando y analizando datos relevantes. Las actividades principales incluyen:

- **Descubrir los hechos:** Se recopilan datos cualitativos y cuantitativos sobre el negocio, su entorno y su desempeño. Este proceso puede incluir encuestas, entrevistas en profundidad y análisis de documentos.



- **Análisis y síntesis:** Se interpretan los datos para identificar patrones, tendencias y causas subyacentes de los problemas. Se utilizan herramientas analíticas como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- **Examen detallado del problema:** Se profundiza en las áreas problemáticas para entender su origen y su impacto en el negocio. Esta etapa involucra la identificación de problemas clave y la evaluación de su gravedad y urgencia.

3. Planificación de Medidas (Plan de Acción)

Esta fase se centra en desarrollar soluciones viables y un plan de acción detallado. Las actividades incluyen:

- **Elaborar soluciones:** Se diseñan posibles soluciones para los problemas identificados, evaluando su viabilidad y efectividad. Se consideran diversas alternativas y se seleccionan las más adecuadas.
- **Evaluar acciones:** Se priorizan las soluciones basándose en criterios como impacto, costo y tiempo de implementación. Se realizan análisis de costo-beneficio para asegurar que las soluciones sean sostenibles.
- **Propuesta al cliente:** Se presentan las soluciones y el plan de acción al negocio local para su aprobación. Esta presentación incluye un resumen de las soluciones propuestas, el cronograma de implementación y los recursos necesarios.
- **Planear la aplicación de medidas:** Se detallan los pasos específicos, recursos necesarios y cronograma para la implementación de las soluciones. Se asignan responsabilidades y se establecen indicadores de desempeño para monitorear el progreso.

4. Aplicación (Implementación)

En esta fase se lleva a cabo la ejecución del plan de acción. Las actividades incluyen:

- **Contribuir a la aplicación:** El consultor trabaja junto al negocio para asegurar que las medidas se implementen correctamente. Se ofrece soporte continuo y se solucionan problemas que surgen durante la implementación.
- **Propuesta de ajustes:** Se realizan ajustes en las medidas según sea necesario para mejorar su efectividad. Se utilizan retroalimentación y datos de desempeño para hacer ajustes iterativos.
- **Capacitación:** Se capacita al personal del negocio local para garantizar que puedan mantener y mejorar las prácticas implementadas. Esta capacitación asegura la sostenibilidad de las mejoras a largo plazo.

5. Terminación

Esta fase marca el cierre del proyecto de consultoría, incluyendo la evaluación final y el establecimiento de compromisos futuros. Las actividades incluyen:



- **Evaluación:** Se evalúan los resultados obtenidos y el impacto de las medidas implementadas. Se revisan los indicadores clave de desempeño para medir la efectividad de las soluciones implementadas.
- **Informe final:** Se elabora un informe detallado que resume todo el proceso de consultoría, incluyendo los diagnósticos iniciales, las soluciones propuestas, las acciones realizadas, los resultados obtenidos y las recomendaciones futuras.
- **Establecimiento de compromisos:** Se discuten y establecen compromisos mutuos entre el consultor y el negocio local para asegurar la continuidad de las mejoras introducidas. Esto puede incluir acuerdos sobre el seguimiento periódico, la provisión de soporte adicional si es necesario y la disponibilidad para futuras consultas.
- **Planes de seguimiento:** Se desarrollan planes específicos para dar seguimiento a las acciones implementadas. Estos planes detallan cómo se monitorearán las mejoras, quién será responsable de cada tarea y cómo se evaluarán los resultados de forma continua. La finalidad es asegurar que las mejoras sean sostenibles a largo plazo.
- **Terminación:** Finalmente, se formaliza la terminación del contrato de consultoría, asegurando que todas las partes estén satisfechas con los resultados y que todos los documentos y responsabilidades se hayan transferido adecuadamente. Se celebra una reunión de cierre para discutir los logros y las lecciones aprendidas, y se establece un protocolo para mantener la comunicación abierta para futuras colaboraciones.

5.9 Estrategias Básicas de Cambio en la Consultoría Estratégica para Negocios Locales

Es muy importante trazar una línea de actuación y primero identificar los objetivos de la empresa antes de tomar acción. Por ello cada una de las siguientes estrategias se debe aplicar previo estudio de los objetivos de la organización.

Las estrategias que se presentan a continuación están inspiradas en los enfoques de desarrollo organizacional descritos en el libro "Desarrollo organizacional, enfoque latinoamericano" de Hernández, Gallarzo, y Espinoza (Pearson, 2011). Estas estrategias se han adaptado para su aplicación en el contexto de la consultoría estratégica para negocios locales, manteniendo la flexibilidad necesaria para abordar las diversas necesidades de cada cliente.

- **Estrategia de Crecimiento:** Esta estrategia busca consolidar la posición de la empresa y proveer una base sólida para sobrevivir a futuras recesiones. Es ideal para negocios que necesitan fortalecer su estructura operativa y prepararse para enfrentar posibles crisis económicas.
- **Estrategia de Liderazgo:** Implica crecer en una industria en decadencia al captar la participación de compañías que están abandonando el mercado. Es particularmente útil



cuando la empresa posee fortalezas distintivas que le permiten aumentar su cuota de mercado en un entorno competitivo menguante.

- **Estrategia de Madurez:** Durante la fase de madurez de una empresa, es crucial observar las reacciones de los competidores ante los movimientos estratégicos. Esta estrategia se enfoca en maximizar los beneficios de las inversiones previas mediante el desarrollo de una estrategia genérica que permita capitalizar los logros anteriores.
- **Estrategia de Recesión:** En una etapa recesiva, la demanda aumenta lentamente y la competencia por precios se intensifica. Las empresas en una posición competitiva fuerte deben invertir en estrategias para aumentar su participación en el mercado, atrayendo clientes de empresas más débiles que están saliendo del mercado.
- **Estrategia Embrionaria:** En las primeras etapas del ciclo de vida de una empresa, es esencial enfocarse en desarrollar una habilidad distintiva y una política de producto/mercado sólida. Esta estrategia es fundamental para establecer una ventaja competitiva temprana.
- **Estrategia Genérica:** Las empresas pueden seguir una estrategia genérica para lograr una ventaja competitiva sostenible. Esto incluye opciones como liderazgo en costos, diferenciación y concentración. Estas estrategias son aplicables a una amplia variedad de negocios e industrias.
- **Estrategia Global:** Las empresas globales se centran en aumentar la rentabilidad mediante la reducción de costos aprovechando las economías de escala y localización. Utilizan una estrategia de bajo costo sin ajustar significativamente su oferta de productos y estrategias de mercadeo a las condiciones locales.

Estas estrategias proporcionan un marco flexible y efectivo para abordar las diversas necesidades de los negocios locales, mejorando su competitividad y capacidad de adaptación en un entorno económico cambiante.

5.10 La fundamentación de “Local Growth” Basado en la Experiencia Empresarial

En el desarrollo de la metodología Local Growth para consultoría estratégica, hemos basado nuestro enfoque en las enseñanzas y experiencias compartidas por expertos en gestión empresarial. En particular, nos hemos inspirado en el contenido proporcionado por Simon Squibb, un empresario con más de 30 años de experiencia, quien, a través de su canal de YouTube, ha detallado las facetas esenciales para llevar a cabo una gestión empresarial exitosa.

El video titulado "30 Years of Business Knowledge" del canal de Simon Squibb, ofrece una visión integral y práctica de los diversos aspectos que los empresarios deben considerar para asegurar el éxito y la sostenibilidad de sus negocios. Basándonos en esta rica fuente de



conocimiento, hemos desarrollado una serie de teorías y puntos clave que conforman el marco teórico de nuestra metodología.

Esta fundamentación sirve como una herramienta útil y generalista que los consultores pueden utilizar al tomar decisiones estratégicas. Abarca los diferentes aspectos de la gestión empresarial, proporcionando una base sólida sobre la cual se pueden identificar problemas específicos y desarrollar soluciones efectivas. La experiencia del experto, sintetizada en estos puntos, es fundamental para nuestra estrategia, ya que nos permite abordar de manera estructurada y precisa las necesidades de los negocios locales.

Local Growth, como metodología de consultoría estratégica, se centra en la adaptación de estos principios generales a las realidades particulares de cada negocio, facilitando un enfoque personalizado y efectivo. Este enfoque no solo ayuda a los consultores a entender mejor las áreas críticas de una empresa, sino que también asegura que las soluciones propuestas sean prácticas y viables.

A continuación, se presentan los diferentes apartados desarrollados a partir de las teorías y experiencias compartidas por el experto, con el objetivo de ofrecer una guía detallada y estructurada para la mejora continua y el crecimiento de los negocios locales.

5.10.1 Estrategias para iniciar y ganar en los negocios

- **Pasión y Disfrute:** Inicia con una actividad que realmente disfrutes, asegurando persistencia y dedicación a largo plazo.
- **Validación del Mercado y Baja Barrera de Inicio:** Comienza con una actividad de baja barrera de entrada para minimizar costos iniciales y valida que existe un mercado real para tu producto o servicio.
- **Cultura Empresarial y Cobro por Resultados:** Construye una cultura empresarial sólida que aporte valor a los clientes y considera cobrar comisiones por resultados para atraer clientes y demostrar confianza en tu oferta.
- **Gratificación Tardía y Persistencia:** Ofrece tus servicios gratis inicialmente para probar tu producto, hacer felices a los clientes y generar recomendaciones. La suerte se "hackea" con persistencia y buen desempeño en el momento adecuado.
- **Impacto, Pasión y Toma de Riesgos:** Crea algo que cambie el mundo y te apasione, atrayendo personas motivadas más allá del dinero. Atrévete a tomar riesgos, ya que los grandes logros provienen de asumir grandes riesgos.

5.10.2 ¿Cómo perder en los negocios?

Entender cómo evitar el fracaso es tan importante como saber cómo tener éxito:

- **Aceptar la Derrota:**
 1. Aprende a lidiar con la derrota. No te aferres a los fracasos; déjalos ir y sigue adelante.



- **Ego y Perfil Bajo:**
 1. No alimentes tu ego. Es mejor mantener un perfil bajo por un tiempo prolongado y luego mostrar resultados tangibles, en lugar de presumir de pequeños avances que podrían no consolidarse.
- **Tiempo para las Cosas:**
 1. Tómate el tiempo necesario para hacer las cosas bien. La precipitación puede llevar a errores y fracasos.

5.10.3 Cómo hacer un Mapa Mental para orientar al cliente

- **Identifica el Tema Central:** Comienza por definir el tema o idea principal de tu mapa mental y colócalo en el centro.
- **Añade Ramas Principales:** Desde el tema central, dibuja líneas hacia afuera para representar las ideas principales relacionadas con tu tema. Estas ramas deben ser palabras clave o frases cortas.
- **Desarrolla Sub-Ramas:** Para cada idea principal, añade sub-ramas que exploren aspectos más específicos o detallados.
- **Utiliza Colores y Símbolos:** Asigna diferentes colores a las ramas relacionadas para mejorar la organización visual. Los símbolos o imágenes pueden ayudar a recordar y aclarar los conceptos.
- **Conecta Ideas:** Usa líneas o flechas para conectar ideas relacionadas entre diferentes secciones del mapa mental.

5.10.4 Cómo encontrar un cofundador

- **Busca un compañero adecuado:** Encontrar una persona que trabaje contigo y comparta valores y ambiciones puede acelerar tu progreso. No hay problema en dar una participación del negocio si juntos pueden lograr más.
- **Compatibilidad en gustos y odios:** Encuentra a alguien cuyas competencias complementen las tuyas y con quien te sientas cómodo trabajando.
- **Comparte el mismo código moral:** Es crucial que ambos compartan principios y valores éticos similares para que la colaboración sea duradera.
- **Evalúa su reputación:** No te preocupes tanto por sus recursos financieros, sino por su reputación y ética de trabajo.

5.10.5 ¿Cómo vender?

La venta es una habilidad que todos pueden aprender. Se trata de vender la experiencia y no el producto, ya que a las personas no les interesan tanto los detalles como el impacto que tendrá la inversión en su vida. Quieren saber que mejorarán su situación, que tendrán menos



preocupaciones y que podrían enriquecerse. Aquí se describen los pasos para un proceso de venta efectivo:

1. **Comprende a tu cliente:** Conoce y escucha cuáles son sus problemas para saber qué puedes ofrecerles.
2. **Crea simpatía:** Haz que le gustes a las personas a quienes les vendes, ya que si les agradas, las ventas serán más fáciles.
3. **Cierra el trato:** Si les gustas y te necesitan, cerrarán el trato y pagarán lo que les pidas.

Es crucial pensar en el largo plazo. Los mejores vendedores realizan una aproximación en cinco pasos y contactos previos a la venta. Manda correos mensuales aportando valor, recordando o recomendando cuestiones importantes, y crea una conexión a largo plazo. Además, evita vender cosas que la gente no necesita.

5.10.6 ¿Cómo comerciar?

En marketing, más del 50% de lo que se invierte puede perderse. El objetivo es conectar con la gente y crear una imagen de marca que se posicione a largo plazo. Conocer a nuestros clientes es esencial para comunicarnos correctamente. Algunos consejos para el marketing eficaz incluyen:

- Lograr que la gente hable de ti, lo cual es el mejor marketing posible.
- Crear una escalera de valor donde los clientes puedan mejorar su experiencia con tu marca.
- Aprovechar el marketing de actualidad para lograr gran visibilidad.
- Encontrar colaboradores de calidad y potenciales que te potencien.
- Hacer el marketing divertido y entretenido, porque si no lo disfrutas, tampoco lo hará tu audiencia.
- Crear y optimizar sistemas de marketing como el email marketing, redes sociales, y embajadores de marca. Enfocarse en una estrategia que funcione bien y desarrollarla al máximo.

5.10.7 Cómo conseguir inversores

Para atraer inversores, es crucial tener claro el tipo de inversor que se busca. Es fundamental investigar quiénes son y asegurarse de que sus valores y expectativas alineen con los de tu negocio, evitando así futuros conflictos. Aquí se destacan algunos puntos clave:

1. **Familia y amigos:** Inicialmente, es recomendable buscar inversiones entre familiares y amigos, quienes te conocen y confían en ti. Es fundamental ser honesto acerca de los riesgos y dejar todo bien documentado y firmado para evitar malentendidos futuros.
2. **Inversores comprometidos:** Considera a personas que no solo aporten capital, sino también trabajo y conocimiento al proyecto. Es preferible el dinero de quienes están directamente involucrados en el negocio, pues estarán más comprometidos con el éxito del proyecto.



3. **Ángeles inversores:** Al buscar ángeles inversores, no vendas directamente la idea, sino pide primero ayuda y consejo. Esto genera una relación de confianza y respeto que puede llevar a una inversión más sólida.
4. **Capital de riesgo (Venture Capital):** El VC se enfoca en pequeñas y medianas empresas, especialmente startups. Es útil conectarse con empresas en las que estas VC han invertido previamente para entender mejor su funcionamiento.
5. **Clientes como financiadores:** Considera el crowdfunding, donde los clientes mismos financian el proyecto, asegurando así un interés genuino en el éxito del negocio.
6. **Necesidad real de inversión:** Antes de buscar inversores, evalúa si realmente es necesario. A veces, optimizando los recursos actuales, se puede avanzar sin necesidad de capital externo.

5.10.8 Cómo conseguir un patrocinador

1. **Valor percibido:** Los patrocinadores buscan que el valor que obtendrán de la relación sea mayor que su inversión. Además, pueden invertir por razones emocionales o de afinidad.
2. **Compatibilidad:** Es esencial que los valores y la misión de la marca que te patrocina sean compatibles con los tuyos. Esto asegura una relación sólida y beneficiosa para ambas partes.
3. **Intermediarios:** Trabajar con agentes que ya tienen relaciones con las marcas puede facilitar el proceso de patrocinio.
4. **Ser usuario de la marca:** Demostrar que ya eres un usuario genuino y promotor de la marca puede aumentar las posibilidades de conseguir un patrocinio.

5.10.9 Cómo construir una marca

1. **Ética y propósito:** La base de una buena marca es su ética y el "por qué" de su existencia. Comunicar esto claramente puede generar una conexión profunda con los consumidores.
2. **Redes sociales:** Utiliza las redes sociales para transmitir tus valores y conectar con la audiencia de manera auténtica y económica.
3. **Representación:** Puedes optar por contratar figuras que representen los valores de tu marca o presentar un líder que guíe la empresa. Ambas estrategias tienen riesgos, ya que la reputación de estos representantes afecta directamente a la marca.
 - **Decir no:** Aprende a rechazar relaciones o clientes que no alineen con los valores de tu marca para mantener su integridad y reputación.

5.10.10 Cómo contratar, cómo crecer y cómo construir

- **Contratación de empleados comprometidos:** Contratar personas comprometidas con los propósitos de la empresa garantiza que trabajen por el crecimiento de la marca sin



necesidad de supervisión constante. Es importante investigar a los empleados, revisando sus redes sociales para comprobar su coherencia con los valores de la empresa.

- **Equidad y salarios justos:** Proporcionar equidad y un salario justo es crucial para que los empleados se sientan parte de la empresa y no solo como trabajadores remunerados. Dar respeto y reconocimiento refuerza la organización y hace que más personas deseen trabajar para la empresa.
- **Potenciar el crecimiento empresarial:** Para crecer una empresa es esencial contar con empleados motivados. Potenciar el talento y creatividad del personal mejora los servicios y productos. Además, es importante tener una razón clara para crecer y trabajar con una visión y objetivos definidos.
- **Automatización y especialización:** Desarrollar sistemas que automatizan y especializan procesos ayuda a la empresa a crecer de manera más rápida y eficiente. Estos sistemas hacen que las operaciones sean replicables y escalables.
- **Conocer y transmitir el propósito:** Comunicar claramente el propósito de la empresa a los empleados y ser equitativo con ellos ayuda a formar una empresa estratégica y bien dirigida.

5.10.11 Cómo despedir a los empleados

Asesoría legal: Es esencial contar con un buen abogado para manejar todos los aspectos legales del despido.

Regla del 7 a 8: Clasifica a los empleados en una escala del 1 al 10. Los empleados con puntuaciones de 9 y 10 son aquellos que deben mantenerse por su alta afinidad y desempeño. Los empleados con puntuaciones de 1 y 2, que no están contentos con su trabajo ni cumplen con las expectativas, son más fáciles de despedir. Los empleados con puntuaciones de 7 y 8, que están en un punto medio, requieren una evaluación cuidadosa para determinar si pueden ser motivados y potenciados para alcanzar un mayor desempeño o si es necesario despedirlos.

Señales de problemas: Si se discute sobre un empleado más de dos veces a la semana, es una señal de que podría ser un problema que necesita ser resuelto.

5.10.12 Cómo conseguir un mentor

Definición de mentoría: Más que buscar un mentor, se debe buscar a una persona profesional que pueda responder las preguntas correctas y generar nuevas preguntas que impulsen el crecimiento.

Pasos para conseguir un mentor:

1. Investigar los intereses de la persona que deseas como mentor.
2. Definir claramente qué significa ser tu mentor y qué implica.
3. Cambiar la palabra "mentor" por "asesor" para enfocarse en obtener respuestas prácticas.
4. Pedir ayuda a contactos existentes que puedan referirte.



5. Aportar valor a la persona antes de solicitar ayuda, facilitando una relación de reciprocidad.

Este enfoque asegura que se obtenga el asesoramiento necesario para el crecimiento personal y profesional, basado en una relación de valor compartido.

5.10.13 Cómo vender una empresa

La mejor manera de vender una empresa es creando una empresa donde se ame lo que se hace. Este tipo de empresas tienden a venderse solas debido al valor aportado y a su atractivo para los inversores. Una recomendación de un empresario experimentado es no vender toda la empresa, sino conservar una parte si confías en ella.

Otra estrategia eficaz es encontrar un socio capital que adquiera una parte significativa de la empresa. Esto permite al fundador salir parcialmente del negocio mientras asegura que ambas partes estén comprometidas con el crecimiento continuo. Es importante asegurarse de que esta venta beneficie a ambos lados para evitar la destrucción de la empresa.

Colaborar con empresas especializadas en la venta de negocios es crucial, ya que ofrecen un trabajo profesional y adaptado a las necesidades específicas. Mantener buenas relaciones con la competencia también puede ser ventajoso, ya que vender a la competencia puede ser una gran salida.

Finalmente, ofrecer la empresa a los empleados y la cadena directiva puede ser una excelente opción. Estos individuos tienen un gran interés en que el negocio continúe funcionando y puede ser una forma efectiva de preservar y potenciar el compromiso interno al permitirles comprar el negocio.

Conclusión

Este Trabajo de Fin de Grado ha sido una exploración profunda del campo de la consultoría y los negocios locales, buscando desarrollar un sistema de consultoría estratégica capaz de ayudar a estos negocios a adaptarse y prosperar en la era digital. La combinación de una revisión exhaustiva de la literatura con mi experiencia profesional ha sido crucial para diseñar una metodología que sea no solo teórica sino práctica y aplicable. A través de este proceso, he observado cómo la consultoría, un sector en continuo crecimiento, es cada vez más valorada por las empresas debido a su capacidad para mejorar la toma de decisiones y la implementación de procesos eficientes.

La pandemia ha representado un enorme desafío para los negocios locales, poniendo a prueba su capacidad de adaptación. Aunque muchos negocios han respondido positivamente, adoptando soluciones digitales y encontrando formas innovadoras para reducir costes y mantenerse a flote, también es evidente que aún queda mucho por hacer. Este escenario ha subrayado la necesidad de un sistema como "Local Growth", que profundiza en el conocimiento del negocio, identifica



sus factores clave y establece objetivos claros para una consultoría personalizada y efectiva, basada en los objetivos e intereses del propietario o de la dirección.

En el desarrollo de este trabajo, se ha investigado intensamente sobre la historia, las tendencias, y las dinámicas que configuran tanto la consultoría como los negocios locales. Esta investigación ha permitido no solo entender mejor estos campos sino también identificar la capacidad de rápida adaptación que caracteriza a los negocios locales, una cualidad imprescindible para sobrevivir y prosperar en tiempos de crisis. Esta capacidad de adaptación, combinada con la implementación de estrategias efectivas de consultoría, puede aumentar significativamente la resiliencia y la competitividad de estos negocios.

Sin embargo, el enfoque generalista adoptado en este trabajo presenta tanto debilidades como oportunidades. Mientras que proporciona una amplia visión y la flexibilidad para abordar una variedad de problemas, también puede carecer de la profundidad necesaria en áreas que requieren un alto grado de especialización. Esta debilidad se percibe como una invitación a integrar más expertos y especialistas en futuros desarrollos del proyecto, lo que podría enriquecer la metodología y aumentar su efectividad en situaciones específicas.

Este trabajo tiene un valor inmenso para consultores que buscan entender y aplicar estrategias generales en el contexto de negocios locales y para aquellos interesados en cómo la teoría se traduce en práctica en el ámbito de la consultoría. Además, proporciona una base robusta para académicos y profesionales que deseen explorar más a fondo los desafíos y oportunidades dentro del sector de la consultoría a nivel local. Al ofrecer herramientas y conocimientos prácticos, este trabajo facilita una mejor comprensión de la consultoría como un servicio vital que no solo resuelve problemas, sino que también impulsa el crecimiento y la innovación.

El desarrollo futuro de este trabajo está orientado hacia la implementación práctica del sistema "Local Growth" y su constante mejora y adaptación basada en la retroalimentación real de los negocios que adopten este modelo. El objetivo es no solo probar y validar la metodología sino también expandirla y profundizar en áreas que requieran una especialización más detallada, con la finalidad de transformar este enfoque generalista en un conjunto de prácticas específicas altamente efectivas. Esto implicará colaborar estrechamente con negocios locales para entender sus necesidades únicas y adaptar el sistema para ofrecer soluciones personalizadas que promuevan un crecimiento sostenible y rentable en el contexto actual.

Personalmente, este proyecto ha sido una gran oportunidad para aprender y crecer, proporcionando una experiencia invaluable que trasciende la teoría académica para involucrarse directamente con la práctica real de la consultoría. Me apasiona resolver problemas y ayudar a los negocios a alcanzar su máximo potencial, y estoy convencido de que con las herramientas adecuadas y un enfoque flexible, los negocios locales no solo pueden sobrevivir, sino prosperar en el cambiante entorno actual. Estoy emocionado por el potencial de "Local Growth" y confío en que este sistema puede marcar una diferencia real en la mejora de la eficiencia y la rentabilidad



de muchos negocios locales. A medida que continúe aplicando y refinando esta metodología, espero contribuir significativamente al campo de la consultoría, apoyando el desarrollo sostenible y la innovación en el corazón de nuestra economía local.



Referencias

- Alpha-Sense. (2024). 7 Consulting Industry Trends & Outlook for 2024. Recuperado de <https://www.alpha-sense.com/blog/trends/consulting-industry-trends/>
- Asociación Española de Empresas de Consultoría (2023). *Informe anual del sector 2020-2022*.
- Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC). (2021). *Informe Anual AEC 2021*.
- Brookings. (2018). *Examining the Local Value of Economic Development Incentives*. Recuperado de https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2018/02/report_examining-the-local-value-of-economic-development-incentives_brookings-metro_march-2018.pdf
- Bureau of Labor Statistics. (2023). *Impact of the coronavirus pandemic on establishments and employment by industry*. Recuperado de <https://www.bls.gov/spotlight/2021/impact-of-the-coronavirus-pandemic-on-businesses-and-employees-by-industry/home.htm>
- Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*, 42(8), 902-925. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0100>
- Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*, 42(8), 902-925. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0100>
- Cinco Días. (2023). Las consultoras españolas facturaron un 15% más en 2022 y prevén un crecimiento del 7% en 2023.
- CIPD. (2023). Ethical practice and the role of people professionals. Recuperado de <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/ethics-role-hr-factsheet/>
- College Consensus. (2023). 10 Best Degrees for Becoming a Management Consultant. Recuperado de <https://www.collegeconsensus.com/degrees/management-consultant/>
- Consulting Quest. (2022). History of Consulting. Retrieved from <https://consultingquest.com/insights/8-stages-history-of-consulting/>
- Consulting Success. (2023). "21 Types Of Consulting (With Real Examples & Stories)." Consultado de <https://www.consultingsuccess.com/types-of-consulting>
- Deloitte. (2023). Human Capital and Robotic Process Automation. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/human-capital/solutions/human-capital-robotic-process-automation.html>



- Deloitte. (2024). 2024 Global Human Capital Trends. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Europe Management Consulting Market Report. (2022). *Europe Management Consulting Industry Overview*. Recuperado de <https://aeconsultoras.com/wp-content/uploads/2024/03/feaco-Survey-2022-2023.pdf>
- Europe-2020-2021. (2021). Survey of the European Management Consultancy. Obtenido de <https://aeconsultoras.com/wp-content/uploads/2022/03/Feaco-Survey-2020-2021.pdf>
- European Management Consultancy. (2021). Survey of the European Management Consultancy 2020 | 2021. [Details on the resilience and trends in the European management consultancy market].
- EY (2023). The future of consulting in the age of Generative AI. Recuperado de https://www.ey.com/en_in/consulting/the-future-of-consulting-in-the-age-of-generative-ai
- Financial Times. (2023). MBA Insights and Trends. <https://rankings.ft.com/rankings/2909/mba-2023>
- Forbes. (2023). *Los siete mayores retos a los que se enfrentan todas las empresas en 2023*. Retrieved from <https://forbes.es/empresas/218222/los-siete-mayores-retos-a-los-que-se-enfrentan-todas-las-empresas-en-2023/>
- Gartner, Inc. (2023). What's New in Artificial Intelligence from the 2023 Gartner Hype Cycle. Recuperado de <https://www.gartner.com/en/articles/what-s-new-in-artificial-intelligence-from-the-2023-gartner-hype-cycle>
- Gitnux. (n.d.). *Must-Know Consulting Industry Statistics [Current Data]*. Recuperado de <https://gitnux.org/consulting-industry-statistics/>
- Glassdoor. (2023). Salary Ranges for Management Consultants in Europe. https://www.glassdoor.es/Sueldo/Management-Solutions-Business-Consultant-Sueldos-E114695_D_KO21,40.htm
- GlobeNewswire. (2020). *Outlook on the Management Consulting Services Global Market*. Recuperado de <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2021/03/15/2192537/28124/en/Outlook-on-the-Management-Consulting-Services-Global-Market-to-2030-Identify-Growth-Segments-for-Investment.html>
- Grand View Research. (2023). Digital Transformation Market Size, Trends Report, 2023-2030. Retrieved from <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/digital-transformation-market>
- Hernández, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, J. de J. (2011). *Desarrollo organizacional, enfoque latinoamericano*. Pearson.



- ICG. (2023). Ethics are Essential in Consulting. Recuperado de <https://www.integratedconsulting.eu/insights/ethics-essential-consulting/>
- Informe-Anual-AEC-2021. (2021). Obtenido de <https://aeconsultoras.com/publicaciones/informe-anual-del-sector-aec/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). Directorio de Empresas y Establecimientos. Obtenido de <https://www.ine.es/>
- Kiron, D., & Unruh, G. (2022). Navigating with AI: How Companies Are Managing Artificial Intelligence in the New Era of Corporate Responsibility. *MIT Sloan Management Review*. <https://www.mitsloanme.com/video/navigating-ai-collaboration-regulation-and-impact/>
- Lambert, T. (1997). Manual de Consultoría. Gestión 2000. Parte 1, apartado "Ser o no ser".
- Lara, L. E. A., Arreaga, C. E. Z., & González, K. M. (2023). Estudio de mercado de servicios de asesoría y consultoría a mipymes de la zona de planificación 8 de ecuador. *Observatório de la economía latinoamericana*, 18(3). Retrieved from <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/164>
- McKinsey & Company. (2023). Technology Trends Outlook 2023. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>
- McKinsey & Company. (2023). What is digital transformation?. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation>
- Mordor Intelligence. (2022). *Europe Strategic Consulting Services Market Size & Share Analysis*. Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-strategic-consulting-services-market>
- Newman, D. (2022). *The Future of Work: The Intersection of Artificial Intelligence and Human Resources*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2017/03/01/the-future-of-work-the-intersection-of-artificial-intelligence-and-human-resources/>
- NMS Consulting. (2023). *The Biggest Management Consulting Trends in 2023*. Recuperado de <https://nmsconsulting.com/4281/the-biggest-management-consulting-trends-in-2023/>
- OECD. (2023). *Job Creation and Local Economic Development 2023: Bridging the Great Green Divide*. Recuperado de https://www.oecd.org/en/publications/job-creation-and-local-economic-development-2023_21db61c1-en.html



- Paperbell. (2023). "34 Different Types of Consulting Services (And How to Pick Your Specialty)." Consultado de <https://paperbell.com/blog/types-of-consulting/>
- Payscale. (2023). Financial Consultant Salaries. https://www.payscale.com/research/DE/Job=Financial_Consultant/Salary
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2023). Why Every Organization Needs an Augmented Reality Strategy. *Harvard Business Review*. 95(6), 46–57.
- Quantive. (2024). 5 Business Challenges in 2024 and How to Overcome Them. Recuperado de <https://quantive.com/resources/articles/business-challenges>
- Seidman, G., & Chahine, T. (2015). Using Social Incubation to Drive Local Innovation. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/P0DQ-EH79>
- Solórzano, J. J. (2009). *Consultoría organizacional: Una guía práctica*. Editorial XYZ.
- Spencer, T. (2016). *Brief History of the Consulting Industry*. Recuperado <https://www.spencertom.com/2016/06/06/brief-history-of-the-consulting-industry/>.
- TealHQ. (2024). How to Become a Strategy Consultant in 2024. Recuperado de <https://www.tealhq.com/how-to-become/strategy-consultant>
- The Pew Charitable Trusts. (2023). How COVID Changed the Way City Governments Support Local Businesses. Recuperado de <https://www.pewtrusts.org/en/research-and-analysis/issue-briefs/2022/03/how-covid-changed-the-way-city-governments-support-local-businesses>
- World Bank. (2019). The Human Capital Project: Frequently Asked Questions. Recuperado de <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions>
- Wu, J., Gao, D., Xu, C., & Sun, Y. (2024). Local business environment and firm innovation: evidence from China. *Kybernetes*. DO - 10.1108/K-01-2023-0164. <https://doi.org/10.1108/K-01-2023-0164>
- Yasmeen Z. (2021). *Consultoría en línea: el futuro de la industria de la consultoría*. Texto base para la discusión sobre la evolución histórica de la consultoría.