



Formación Virtual

Consultoría Cultural y Metodología de Proyectos Culturales

-Curso Monográfico D7.2-

Las Consultoras Culturales en España

-Unidad Didáctica 7-

Instituto Superior de Arte · I|Art

Formación Virtual

Antonio Maura, 8, 1º

28014 Madrid

España

Tel. 91 521 44 93

www.iart.es

distancia@iart.es

Copyright de la presente edición en lengua española.

© Instituto Superior de Arte · I|Art y su Cuadro Docente.

Responsabilidad.

La responsabilidad de las opiniones emitidas en las Unidades Didácticas del Instituto Superior de Arte · I|Art corresponde única y exclusivamente a sus autores. El Instituto no se identifica, necesariamente, con las mismas.

Recommended citation.

Para citar las Unidades Didácticas del I|Art, puede utilizar la siguiente referencia:

APELLIDO APELLIDO, INICIAL DEL NOMBRE CON PUNTO: "Título de la Unidad Didáctica", en *Título del Curso Monográfico* (Número del Curso Monográfico). Instituto Superior de Arte · I|Art, Formación a Distancia. Madrid, 2007.

Ejemplo:

GARCINUÑO CALLEJO, O.: "Las Tres Religiones del Libro: Judaísmo, Cristianismo e Islam" en *Manifestaciones Culturales de la Edad Media en España: Iglesias, Mezquitas y Sinagogas* (Monográfico D3.21). Instituto Superior de Arte · I|Art, Formación a Distancia. Madrid, 2007.

Índice

1. Objetivo de la Unidad Didáctica.
2. Introducción.
3. La Consultoría en España.
4. La Consultoría en Europa.
5. El sector de la Consultoría Cultural.
6. Algunas empresas españolas.
7. Bibliografía.
8. Direcciones y recursos de Internet.
9. Ejercicios prácticos.
10. Preguntas reflexivas.

1. Objetivo de la Unidad Didáctica.

La presente Unidad Didáctica tiene por objetivo dar a conocer al alumno la situación del sector de la Consultoría en España, con particular hincapié en las previsiones para las empresas dedicadas a la Consultoría Cultural. Se hará un recorrido por los estudios realizados en los dos últimos años, y se presentará un panorama completamente diferente al español como es el francés, donde el sector de la Consultoría Cultural está completamente regulado.

2. Introducción.

El sector de la Consultoría en España está demostrando un crecimiento sostenido, según los estudios llevados a cabo por la AEC¹. Se advierte una diversificación en los servicios como consecuencia de las demandas del mercado, y una mayor confianza de parte de los clientes. En este sentido, los profesionales del ramo de la Consultoría necesitan adelantarse a la demanda, haciendo previsiones sobre cuáles serán las necesidades futuras e identificando clientes potenciales.

Para el logro de estos objetivos, los profesionales recomiendan atender a todo aquello que tenga que ver con la innovación y tomar como referencia las *buenas prácticas*. Las debilidades a las que se enfrentan están relacionadas con el retraso en la modernización de la Administración Pública, la valoración de la profesión de consultor por los clientes potenciales, y el déficit de recursos humanos cualificados.

Hemos de tener presente que, aunque el sector de la Consultoría en España suponga sólo un 1% del PIB, contribuye al crecimiento de la economía en un 8%, según un estudio realizado por la Unión Europea.

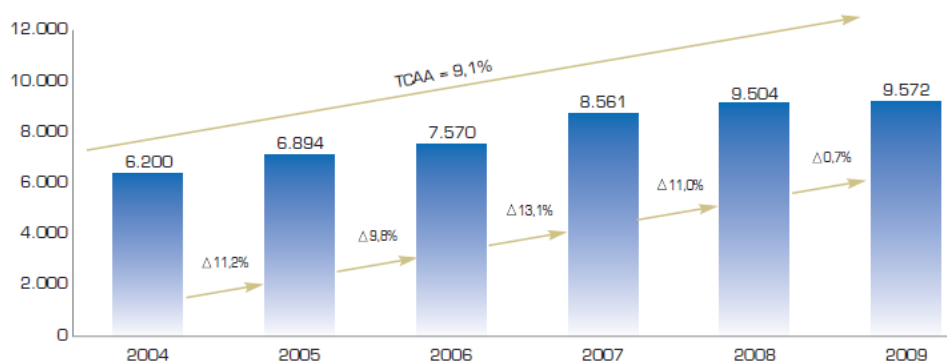
Las demandas del mercado se dirigen a la búsqueda de profesionales con una gran flexibilidad, internacionalización y diversidad cultural e idiomática.

¹ Asociación Española de Empresas de Consultoría.

3. La Consultoría en España.

En 2010, la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) ha publicado un amplio informe sobre la actividad de las empresas de consultoría en nuestro país en 2009. El informe incluye un análisis de la evolución de dicha actividad desde el año 2004, momento en que se publica el primer estudio de la serie².

Si bien el año 2009 experimenta un estancamiento motivado por el contexto de crisis generalizada, una de las primeras conclusiones que arroja el estudio es que entre 2004 y 2008, el sector creció del orden del 9% anual, muy por encima de las cifras de crecimiento de la economía española (el PIB español creció en ese periodo una media del 4,6%).

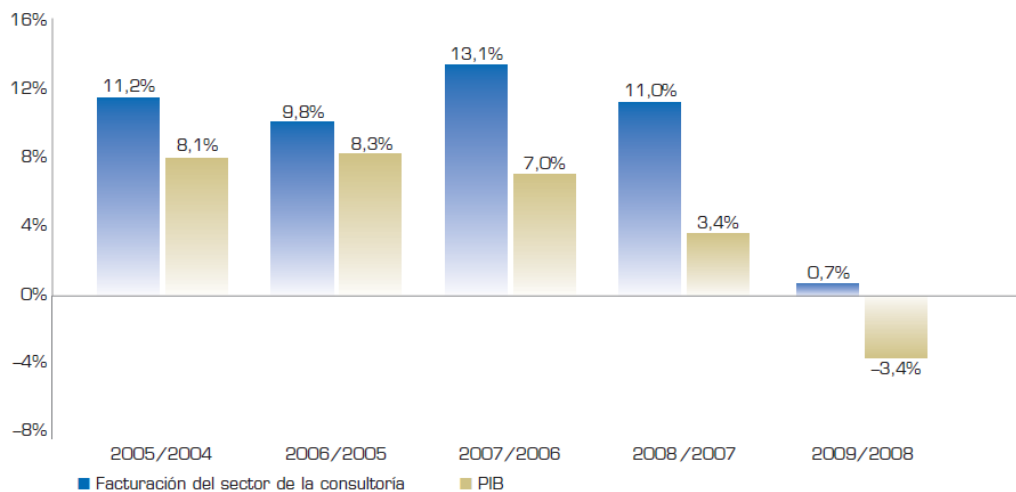


TCAA: tasa de crecimiento anual acumulativo.
 Fuente: AEC.

Ilustración 1: Evolución de la facturación del sector de consultoría en España (millones de euros)

La crisis llevó a que en 2009 el crecimiento del sector fuera sólo del 0,7% (una facturación de 9.572 millones de euros), si bien muy lejos del retroceso experimentado por la economía española, que alcanzó el 3,4% negativo.

² *La Consultoría en España. El sector en cifras 2009*. Madrid: Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC), 2010. 28 p. Disponible en Internet: < <http://www.consultoras.org/frontend/aec/La-AEC-Presenta-El-Informe-%93La-Consultoria-En-Espana-En-2009%94-vn12557-vst85>>. [Consulta: 27 de Abril de 2011].



Fuentes: de la facturación del sector, AEC; del PIB a precios de mercado, INE (Contabilidad Nacional de España, 2004-2008, y Contabilidad Nacional Trimestral de España, 2009).

Ilustración 2: Evolución de la facturación del sector de la consultoría y del PIB. 2004-2009.
Tasas de crecimiento anual.

A la luz de estos datos, una de las conclusiones a que llega el informe es que los servicios de consultoría no pierden su valor en época de incertidumbre y recesión, si bien cambian sus campos de interés, que ahora se centran en la reorganización, la optimización de procesos operativos, la externalización de actividades y la recuperación de la eficiencia.

Las empresas de consultoría ocuparon en 2009 un total de 113.200 empleados, con un aumento de 34.840 respecto a las cifras alcanzadas en 2004 (7,6% de media anual, frente al 1% experimentado en el conjunto del Estado). Del total empleado, el 73% fueron titulados universitarios; estos son destinatarios de un proceso de formación continua, uno de los elementos sobre los que se sostiene el éxito del sector, invirtiéndose en 2009 51 millones de euros (4,5 veces más que el conjunto de las empresas españolas).

En cuanto a los ingresos, en 2009 el 82% procedieron del mercado interior. El resto se lo reparten en la misma proporción (9%) el mercado europeo y el resto del mundo. Estas cifras han mantenido una tónica regular a lo largo del pasado quinquenio.

Del total de los ingresos registrados, el 42% procede de la venta de servicios de desarrollo e integración de aplicaciones. Este último alcanza un 77% dentro de este amplio campo de actividad.

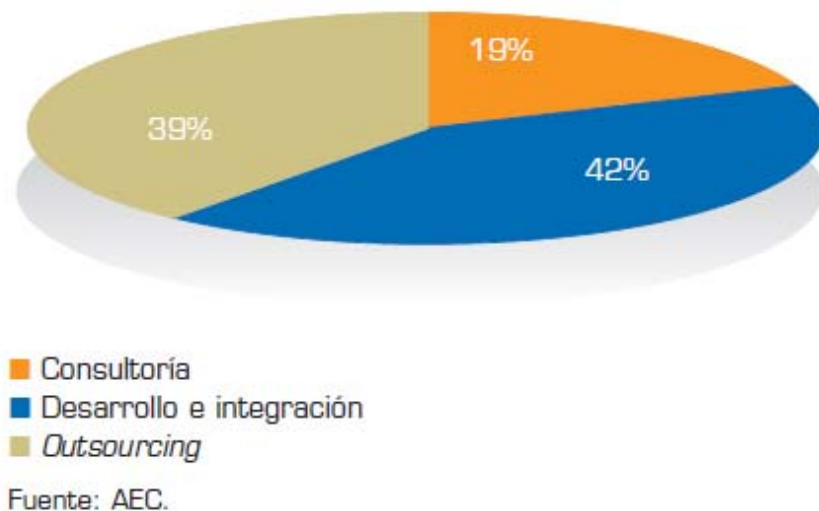


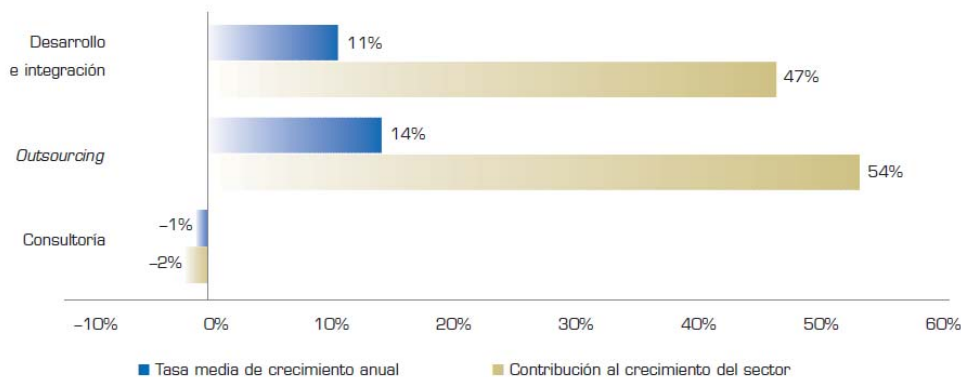
Ilustración 3: Distribución de los ingresos del sector por tipos de servicio (2009)

El segundo gran grupo de servicios prestados corresponde al *outsourcing*³, el ámbito que ha experimentado un mayor crecimiento desde 2004. Se estima que terminará convirtiéndose en la primera fuente de ingresos para las empresas españolas de consultoría. En el ejercicio 2009, los servicios de *outsourcing* más demandados han sido los de gestión de aplicaciones (49%), seguidos de la externalización de tecnologías de información (34%) y de la subcontratación de procesos de negocio (17%).

El incremento de la importancia del *outsourcing* se ha cifrado en las siguientes características:

- Reducción de costes.
- Rebaja de las inversiones no estratégicas.
- Mejora de la rentabilidad de los activos.
- Reducción del tiempo de entrega.

³ *Outsourcing* o Subcontratación. es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato.

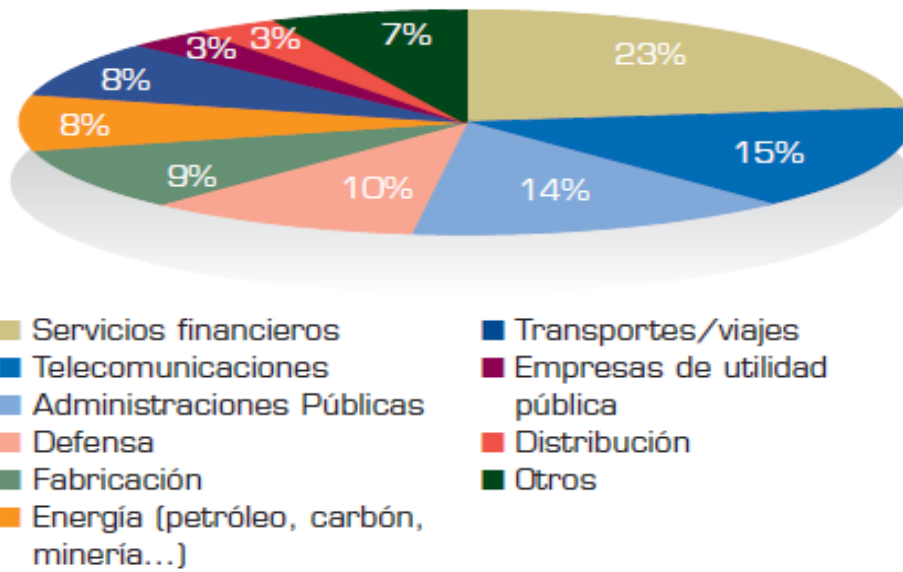


Fuente: AEC.

Ilustración 4: Tasa media de crecimiento anual y contribución al crecimiento del sector de los servicios más importantes (2004-2009)

Los servicios de consultoría constituyen el 19% del negocio, el único ámbito que experimenta un retroceso notorio a lo largo del quinquenio 2004-2009. Dentro de este bloque de servicios, el 69% corresponde a consultoría tecnológica, mientras que el resto hace referencia a consultoría de negocio, donde el diseño organizativo y la formulación de estrategias alcanzan un 73% de la actividad. La mejora de las operaciones (22%) y la gestión del cambio (5%) constituyen los otros dos campos significativos dentro de este ámbito.

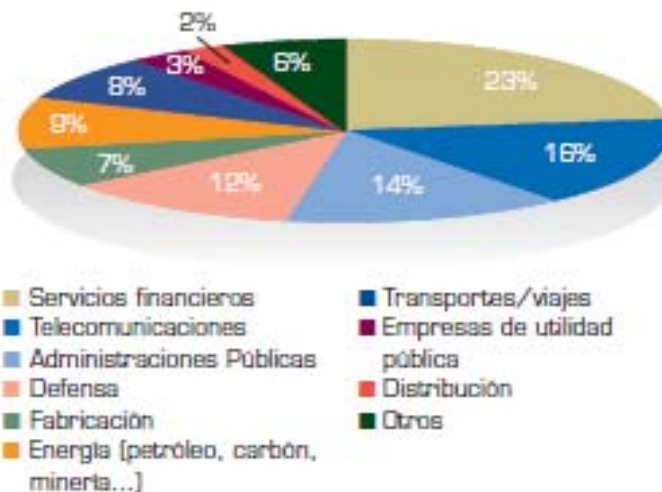
La distribución de los ingresos por sectores arroja las siguientes cifras. El más destacado ha sido el sector financiero, con un 23% de los ingresos totales del sector. Le siguen las Telecomunicaciones (15%) y las Administraciones Públicas (14%). A lo largo del último quinquenio ha experimentado un crecimiento sostenido el aporte del sector de Defensa. No obstante, han sido los sectores energético y financiero los que han acumulado mayor presencia, con un 40% de incremento en las ventas.



Fuente: AEC.

Ilustración 5: Distribución de los ingresos por sectores (2009)

En el siguiente cuadro se reflejan las previsiones realizadas por el sector de cara al ejercicio 2010:



Fuente: AEC.

Ilustración 6: Distribución de los ingresos por sectores de acuerdo con las previsiones para 2010.

4. La Consultoría en Europa.

Las empresas de Consultoría en Europa se enfrentan al reto de buscar continuamente la innovación. Esta tendencia hacia la autosuperación de las empresas, siempre a la búsqueda de la mejora continua, favorece al sector de la Consultoría.

Las tendencias del sector en Europa se encaminan al refuerzo de sus áreas de Nuevas Tecnologías. En el área EMEA⁴ se augura un fuerte crecimiento en la demanda en Europa Oriental, doblando en 2010 su mercado con respecto a 2005. Rusia será el motor de este crecimiento. A largo plazo, se espera un despegue del mercado africano, donde España tiene la oportunidad de servir de puente.

Según autores como Dan Pink⁵, nos encontramos en la "*era conceptual*", en la que lo más importante no es la productividad sino la creatividad. Esta necesidad abre un campo nuevo de oportunidades para el sector de la Consultoría.⁶

5. El sector de la Consultoría Cultural.

La Consultoría Cultural en España no responde al 100% a las características generales del sector. Si bien otros campos de la Consultoría en nuestro país se van formalizando y cobrando fuerza y presencia en el mercado, en el caso del sector cultural aun queda mucho por recorrer. Hasta la fecha, los encargos que se reciben proceden fundamentalmente de la Administración Pública, a la espera de que se produzca un crecimiento significativo en el sector cultural de carácter privado.

En el caso de Francia, las empresas cuya actividad principal es la de ofrecer servicios de consultoría en los sectores de cultura, tiempo libre y turismo, están asociadas en un

⁴ Europe, Middle Est and Africa.

⁵ Daniel Pink, asesor de empresas, conferenciante y autor, ha escrito sobre la economía mundial y sus efectos en gentes de todo el mundo, en dos libros que han tenido una favorable acogida: *A Whole New Mind* y *Free Agent Nation*.

⁶ Para profundizar en el panorama de la empresas de Consultoría en el continente europeo, pueden consultarse los estudios que sobre el tema tiene alojadas la Asociación Española de Empresas de Consultoría en su página web (www.consultoras.org)

sindicato desde 1990⁷. En total, forman parte del Géfil casi 80 empresas que tienen los siguientes objetivos:

- Promover y hacer conocer las competencias, experiencia y modos de intervención de sus miembros.
- Representar la profesión ante los poderes públicos.
- Defender los intereses de la profesión y reflexionar sobre su evolución.
- Apoyar el reconocimiento de un auténtico código deontológico profesional.
- Favorecer el contacto entre sus miembros.

El sindicato ha conseguido del “Organismo Profesional de Calificación de la Ingeniería” (OPQIBI) la calificación de “Ingeniería en Turismo, Cultura y Ocio” (LCT en sus siglas en francés⁸). Dicha calificación asegura las competencias profesionales, medios y referencias del que la obtiene, y comprende siete niveles dependiendo del tipo de trabajo que se vaya a desempeñar:

1. Estudio estratégico.
2. Estudio de viabilidad.
3. Asistencia en la gestión.
4. Asistencia en procesos de calidad.
5. Interpretación y valorización.
6. Encuestas y análisis estadísticos.
7. Asistencia en la implementación del proyecto.

La mayor parte de los profesionales que forman parte de las empresas sindicadas tienen las siguientes características:

- Formación superior completada con experiencia en empresas del sector.
- Experiencia de varios años en la gestión de equipos culturales y turísticos.
- Formación y experiencia en sectores como la arquitectura, el paisaje, la escenografía o la museografía.

⁷ Le Géfil, Syndicat National de l'Ingénierie Loisirs-Culture-Tourisme.

⁸ Las siglas corresponden a “Loisirs-Culture-Tourisme”.

Estos profesionales vienen agrupados en categorías según su experiencia y capacidades:

- A. Director de Proyecto.
- B. Consultor Senior.
- C. Consultor Junior.
- D. Encuestador.

Los honorarios se calculan generalmente por jornada de trabajo y varían desde los 500 euros de un encuestador junior a los 1.500 de un director de proyecto, aunque varía según la complejidad y necesidades del trabajo a desarrollar. Estas cantidades cubren, además de los salarios y los impuestos derivados, todos los gastos de la empresa, como personal de apoyo, gastos generados por el desarrollo del trabajo, gastos financieros, impuestos y amortización.

El ámbito de trabajo de las empresas que forman parte del sindicato Géfil es amplio y variado:

- Hostelería (hoteles, camping, cruceros).
- Lugares de ocio (piscinas, balnearios, parques temáticos).
- Equipamientos culturales (museos, centros de interpretación, monumentos y sitios patrimoniales).
- Equipamientos de "turismo de negocios" (centros de seminarios, palacios de congresos).
- Infraestructuras de transporte (carreteras, aeropuertos, estaciones, etc.).

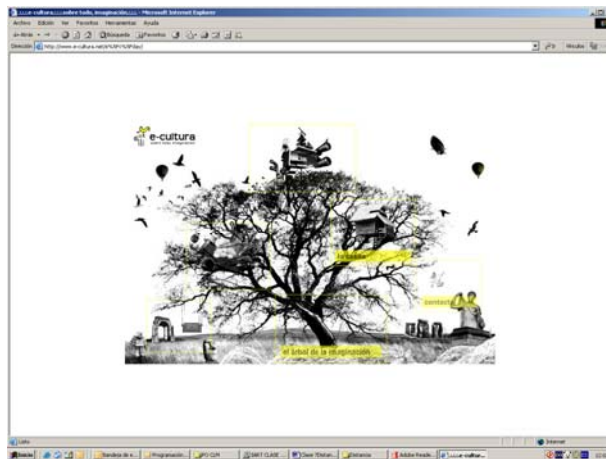
Los estudios que el sindicato Géfil ha llevado a cabo constatan que se ha producido una clara afirmación del sector en los últimos años. Durante los primeros años de la actividad, los profesionales que ofrecían sus servicios para desempeñarla no reunían los requisitos, tanto profesionales como materiales, que han sido regulados con el reconocimiento de la profesión. Esta situación podría compararse con la que se está experimentando actualmente en España, por lo que nos queda la visión de que el sector de la Consultoría Cultural evolucionará de manera similar a Francia.

6. Algunas empresas españolas.

Entre las empresas de Consultoría Cultural españolas, por los años que llevan en el mercado y la capacidad de adaptación que han ido demostrando, podemos destacar las siguientes:

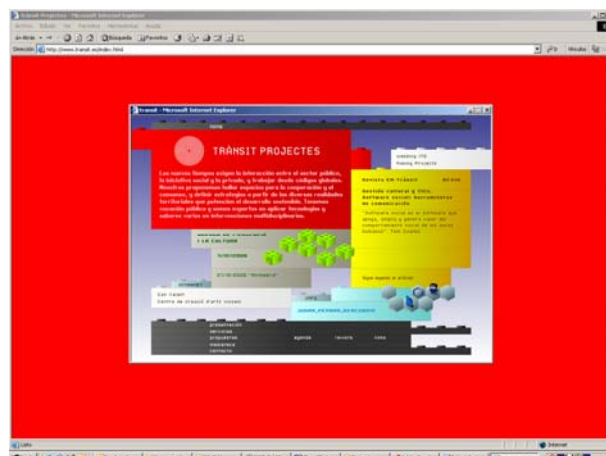
E-Cultura.

Con la sede principal localizada en Mérida, *e-cultura* lleva más de una década trabajando en el sector. Los servicios por los que se caracteriza son las nuevas tecnologías, y el diseño de soluciones para la Administración Pública en la gestión de espacios culturales y patrimoniales.



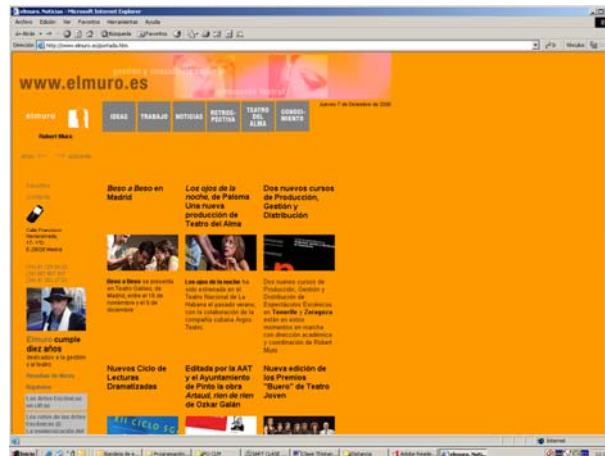
Transit Projectes.

La empresa Transit, localizada en Barcelona, trabaja desde 1985 en proyectos de desarrollo territorial relacionados con la cultura y la educación. Sus necesidades de adaptación al mercado le han hecho crecer con la creación de filiales como CEPS e ITD.



El Muro.

Empresa especializada en los servicios relacionados con las Artes Escénicas, ofrece servicios de todo tipo a empresas del ramo. Está localizada en Madrid, y su director, Robert Muro, es uno de los representantes más reconocidos.



7. Bibliografía.

- *Annuaire 2005-2006 du Géfif*. Paris : Géfif, 2006. 104 p. Disponible en Internet: <http://irest.free.fr/annuaire_gefil.pdf>. [Consulta: 28 de Abril de 2011].
- *La Consultoría en España. El sector en cifras 2004*. Madrid: Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC). 2005. Disponible en Internet: <<http://www.consultoras.org/frontend/aec/La-Consultoria-En-Espana-2004-vn3099-vst85>>. [Consulta: 28 de Abril de 2011].
- *La Consultoría en España. El sector en cifras 2009*. Madrid: Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC), 2010. 28 p. Disponible en Internet: <<http://www.consultoras.org/frontend/aec/La-AEC-Presenta-El-Informe-%93La-Consultoria-En-Espana-En-2009-vn12557-vst1086>>. [Consulta: 28 de Abril de 2011].
- PETERS, Thomas J. ¡*Re-Imagina! La excelencia empresarial en una era perturbadora*. Madrid: Pearson Alhambra, 2005. 352 p. ISBN 978-84-205-4997-2.
- PINK, Daniel H. *Free Agent Nation: The Future of Working for Yourself*. London: Warner Business Books, 2002. 384 p. ISBN 978-04-466-7879-7.
- PINK, Daniel H. *A Whole New Mind: How to Thrive in the New Conceptual Age*. London: Cyan Books, 2005. 272 p. ISBN 978-17-411-4738-4.
- *Survey of the European Management Consultancy Market 2007-2008*. Bruselas: European Federation of Management Consulting Associations (FEACO), [s. a.]. Disponible en Internet: <http://www.tecnocom.es/Documentos%20Web%20Tecnocom/Gestion%20del%20conocimiento/Informacion%20de%20mercado/feaco%20survey%202007_2008%20FINAL.pdf>. [Consulta: 28 de Abril de 2011].

8. Direcciones y recursos de Internet.

- Asociación Española de Empresas de Consultoría:
<http://www.consultoras.org>
- FEACO European Federation of Management Consulting Associations:
<http://www.feaco.org/>
- E-Cultura:
<http://www.e-cultura.net/>
- El Muro:
<http://www.elmuro.es/>
- GEFIL (Sindicato francés de consultoras de turismo, ocio y cultura):
<http://www.gefil.org/>
- INTERARTS:
<http://www.interarts.net>

9. Ejercicio práctico⁹.

Elabore un listado de la posible aportación de las empresas de Consultoría Cultural a las necesidades del mercado.

⁹ El ejercicio práctico deberá responderse en una extensión máxima de una página.

10. Preguntas reflexivas.

1. La evolución del sector de la Consultoría en España está siendo
 - a) de crecimiento contenido.
 - b) de crecimiento retenido.
 - c) de crecimiento sostenido.
 - d) no se observa crecimiento.
 - e) se espera un estancamiento.

2. La industria que más recurrió a los servicios de consultoría en 2009 fue:
 - a) Telecomunicaciones.
 - b) Servicios financieros.
 - c) Administración Pública.
 - d) Transportes.
 - e) Sanidad.

3. Los servicios que más se contrataron en 2009 fueron:
 - a) *Outsourcing*.
 - b) Desarrollo e integración.
 - c) Consultoría.
 - d) Operaciones/estrategia.
 - e) Gestión del cambio.

- 4.Cuál de las siguientes no considera una ventaja del *outsourcing*.
 - a) Reducción de costes.
 - b) Rebaja de las inversiones no estratégicas.
 - c) Mejora de la rentabilidad de los activos.
 - d) Reducción del tiempo de entrega.
 - e) Competitividad.

5. En el año 2005 el crecimiento del sector de la Consultoría en España alcanzó un crecimiento del:
 - a) 11,2%.
 - b) 1,2%.
 - c) 2,11%.
 - d) 0,2%.
 - e) 0,11%.

6. Para 2006 se espera un crecimiento del:
- a) 6,9%.
 - b) 9,6%.
 - c) 6%.
 - d) 9%.
 - e) 0,69%.
7. La facturación de los servicios se centra en el territorio nacional con un:
- a) 20%.
 - b) 60%.
 - c) 82%.
 - d) 10%.
 - e) 40%.
8. Las empresas de Consultoría en Europa se enfrentan al reto de buscar continuamente la:
- a) Productividad.
 - b) Creatividad.
 - c) Innovación.
 - d) Apertura de mercados.
 - e) Internacionalización.
9. En Francia, las empresas cuya actividad principal es la de ofrecer servicios de consultoría en los sectores de cultura están:
- a) Asociadas.
 - b) Sindicadas.
 - c) Federadas.
 - d) Desbordadas.
 - e) Saturadas.
- 10.Cuál de los siguientes no considera una categoría profesional establecida por el Géfil:
- a) Director general.
 - b) Director de proyecto.
 - c) Consultor Senior.
 - d) Consultor Junior.
 - e) Encuestador.