



asociación
de empresas de
consultoría
terciario avanzado
comunitat
valenciana



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"



V CONGRESO DE CONSULTORIA Y SERVICIOS AVANZADOS

HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

Patrocinador:



Colaboradores:





V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS

HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

El Plan estratégico de Aecta 2012/2014 en la Línea 1, marcó como Objetivo definir:

“EL NUEVO MODELO DE CONSULTORÍA adaptado a los retos actuales del mercado, tanto desde la perspectiva de la demanda como de la oferta”.



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS

HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

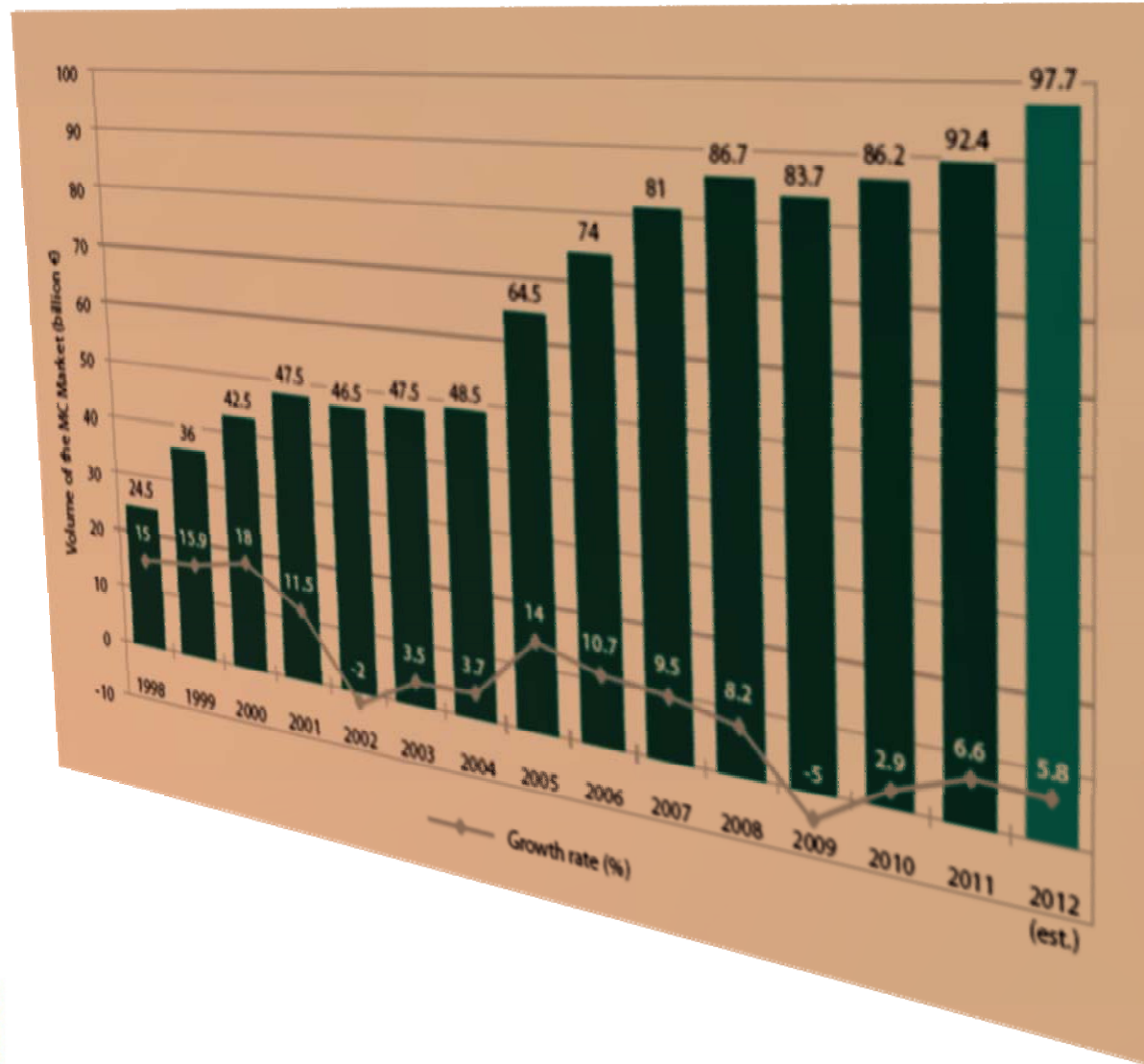
Comprensión de la necesidad de un Nuevo Modelo

EVOLUCIÓN DE LA CONSULTORIA EN EUROPA Y ESPAÑA

El sector de la consultoría en Europa (I)



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS - INTEGRANDO VALOR"



El sector de la consultoría en Europa (II)



V CONGRESO DE CONSULTORIA Y SERVICIOS AVANZADOS

HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS - INTEGRANDO VALOR"

	Año 2009	Año 2010	Año 2011
	Total cifra de negocios en billion €	Total cifra de negocios en billion €	Total cifra de negocios en billion €
Alemania	25.8	27.9	29.6
Reino Unido	18.8	19.0	20.0
España	9.6	9.9	9.9
Francia	7.7	8.8	8.6
Europa Occidental	12.5	11.6	13.8
Región Nórdica	7.2	6.8	7.7
Europa Central y Oriental	2.1	2	2.9

Fuente: Feaco 2008-2012



Comprensión de la necesidad de un Nuevo Modelo

PERCEPCIÓN ACTUAL DE LA CONSULTORÍA COMO CONSECUENCIA DE SU EVOLUCIÓN...

Evolución de la percepción de la consultoría, en general (I)



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

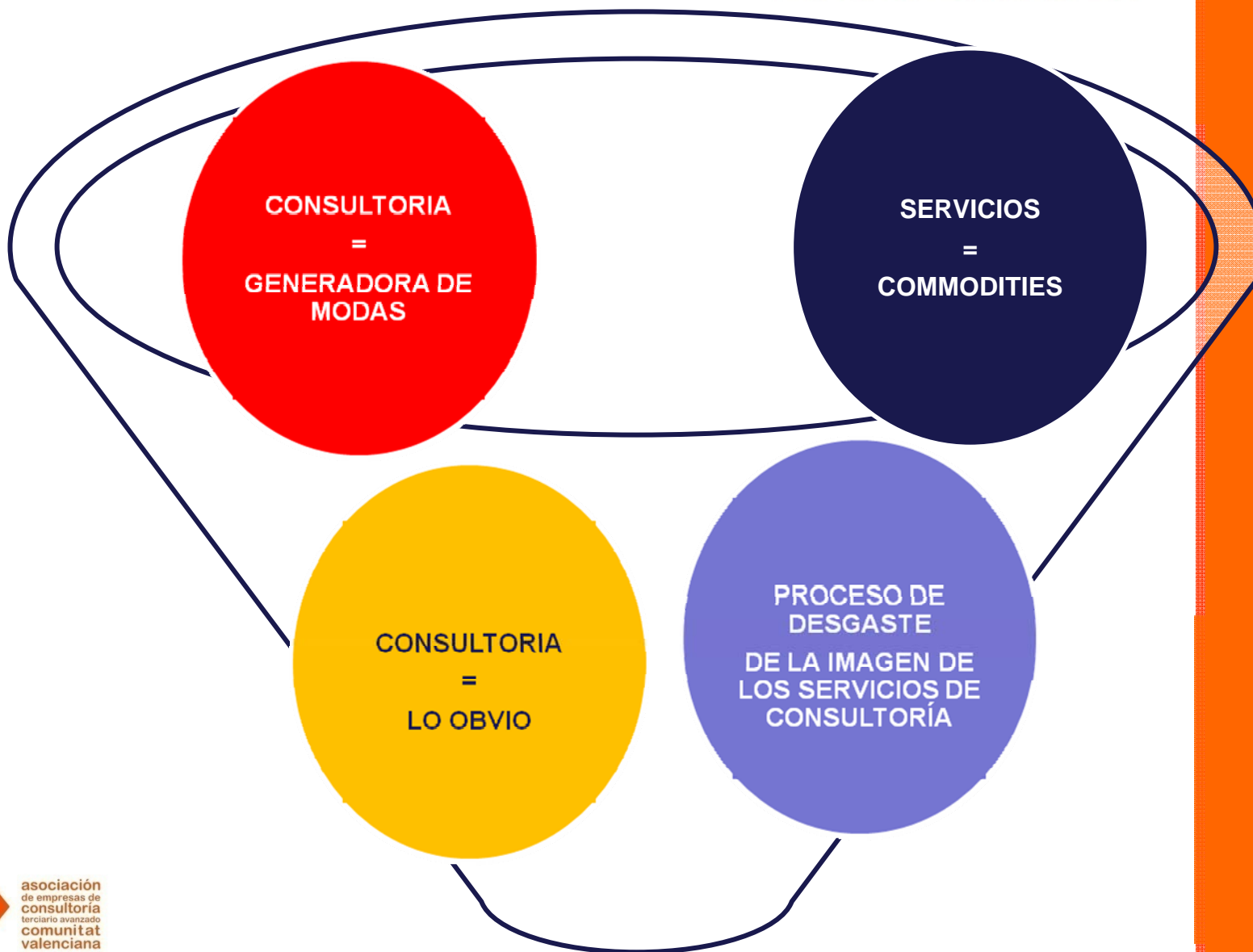


Evolución de la percepción de la consultoría, en general (II)



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS

HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"



Desde la perspectiva de la demanda (I):



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

Progresiva reducción de la calidad de los análisis y de las propuestas del consultor

Falta de agilidad y flexibilidad en los planteamientos de los grandes proveedores: "café para todos".

Oferta centrada en "modas" más que en innovación real.

Dificultad en la medida del retorno de inversión (ROI) de proyectos que requieren fuertes inversiones.

Desde la perspectiva de la demanda (II):



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

Insuficiencia de las acciones de acompañamiento al cambio.

Rigidez excesiva de los modos de acción, de las soluciones visualizadas y de la calendarización.

Una falta de adhesión intelectual a favor del cambio sin correspondencia en la voluntad real.

La gestión del / de lo/s desajuste/s entre el cambio visualizado y la cultura de la organización.

Desde la perspectiva de la oferta (I):



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

Competencia feroz, cada vez más, centrada en tarifas y no tanto en las propuestas de valor de los grandes proyectos.

Complejidad administrativa en la contratación: fuerte incremento de los costes comerciales.

Cambio sociocultural: el sector de la consultoría, en general, y de la de TI en particular, YA NO ESTÁ DE MODA, por lo que existe una fuerte rotación y dificultad en la captación de profesionales.

Falta de transparencia en los procesos de selección de proveedores.

Desde la perspectiva de la oferta (II):



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

Carencia en la gestión de requisitos de los grandes proyectos.

Falta de rigor en el cumplimiento de plazos de facturación y pagos, de la que se deducen *costes financieros NO compensados*.

Ausencia de visibilidad.

Desde la perspectiva de la oferta (III):



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

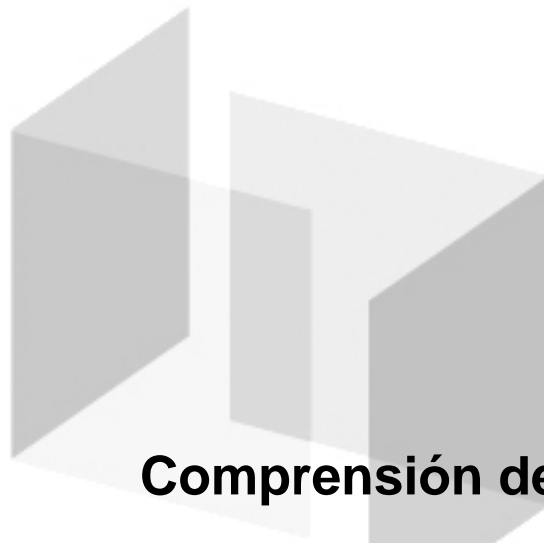
Turbulencia del entorno competitivo, provocando:

- a)Alargamiento de los plazos de pago de nuestros clientes.*
- b)Reducción de los presupuestos .*
- c)Presión sobre los precios.*
- d)Márgenes menores.*
- e)Tesorería resentida por todo lo anterior.*

Menor cuota de mercado para las pymes de Consultoría, las 25 empresas asociadas en AEC tenían una cuota de mercado del 80% en el año 2011 y sensiblemente mayor en 2012.



**V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS**
*HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"*



Comprensión de la necesidad de un Nuevo Modelo

EL SECTOR EN ESPAÑA...

El sector de la consultoría en España (I)



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

A lo largo del período 2004/2011, la distribución de los ingresos de las empresas españolas por tipos de servicio ha sufrido una evolución bastante suave. Presentando ,cada uno de ellos, una tendencia marcada.

El notable incremento de los ingresos de las empresas de consultoría se debe en gran parte al dinamismo de la demanda de servicios de *outsourcing*. Las ventas de estos servicios explican el 54% del incremento de los ingresos del sector en ese mismo período, constituyendo el principal motor.

El sector de la consultoría en España (II)



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

Los servicios de consultoría han ido perdiendo peso a lo largo del período, pero sobre todo en los primeros años entre 2004 y 2007, su participación en los ingresos del sector se redujo hasta diez puntos porcentuales.

A partir de 2007 su tendencia sigue siendo a la baja, pero bastante menos acusada. En 2011 este tipo de servicio supuso el 18% de las ventas del sector

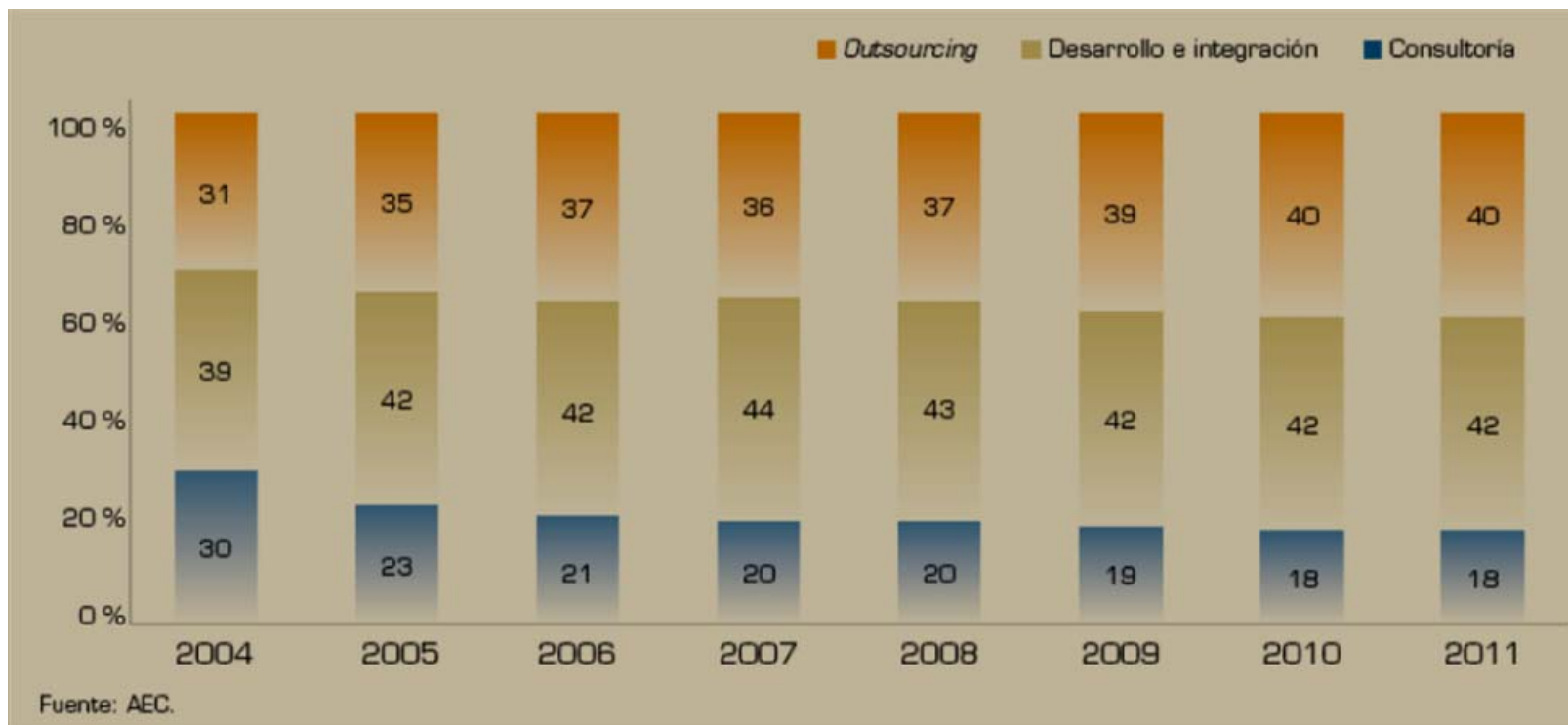
Para 2012, las estimaciones apuntan a que el mercado nacional continuó contrayéndose, no así los mercados internacionales (1,7%).

El sector de la consultoría en España (II)



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS

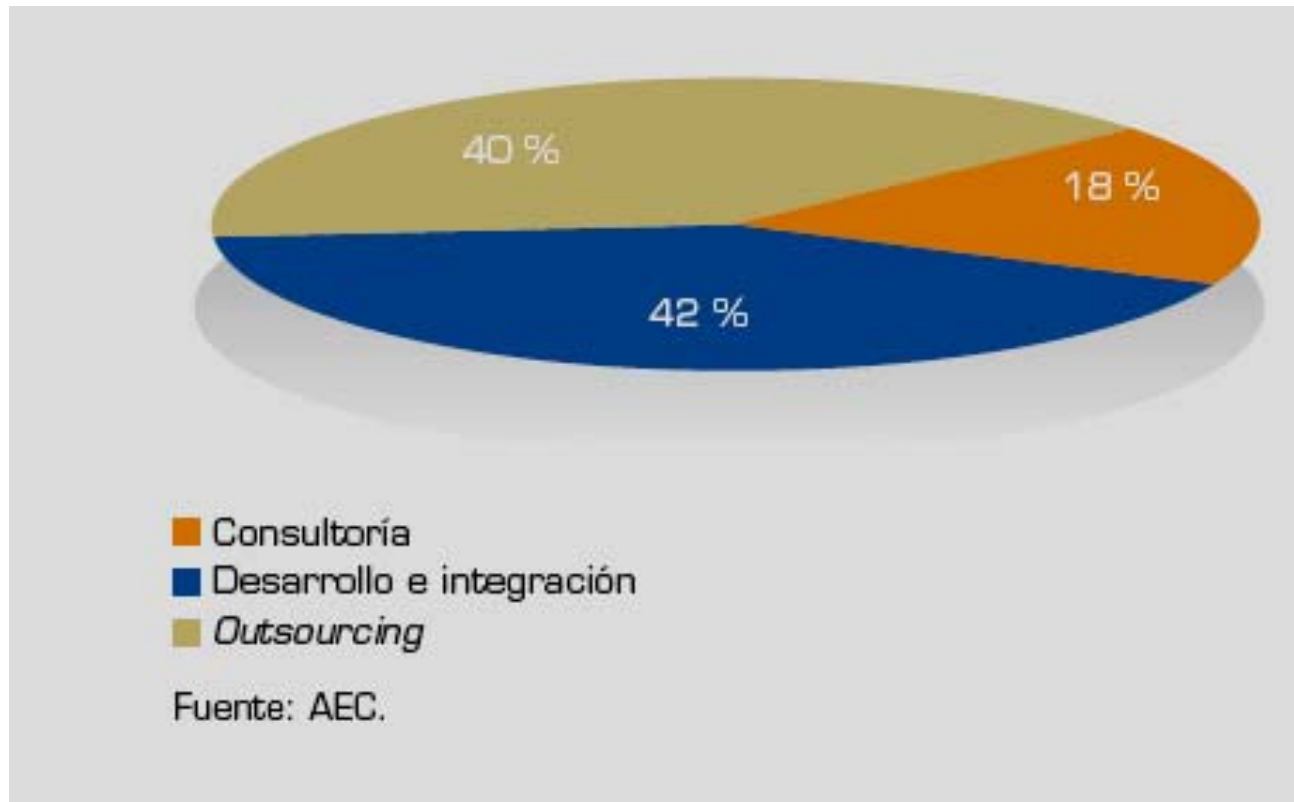
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS - INTEGRANDO VALOR"



El sector de la consultoría en España (III)



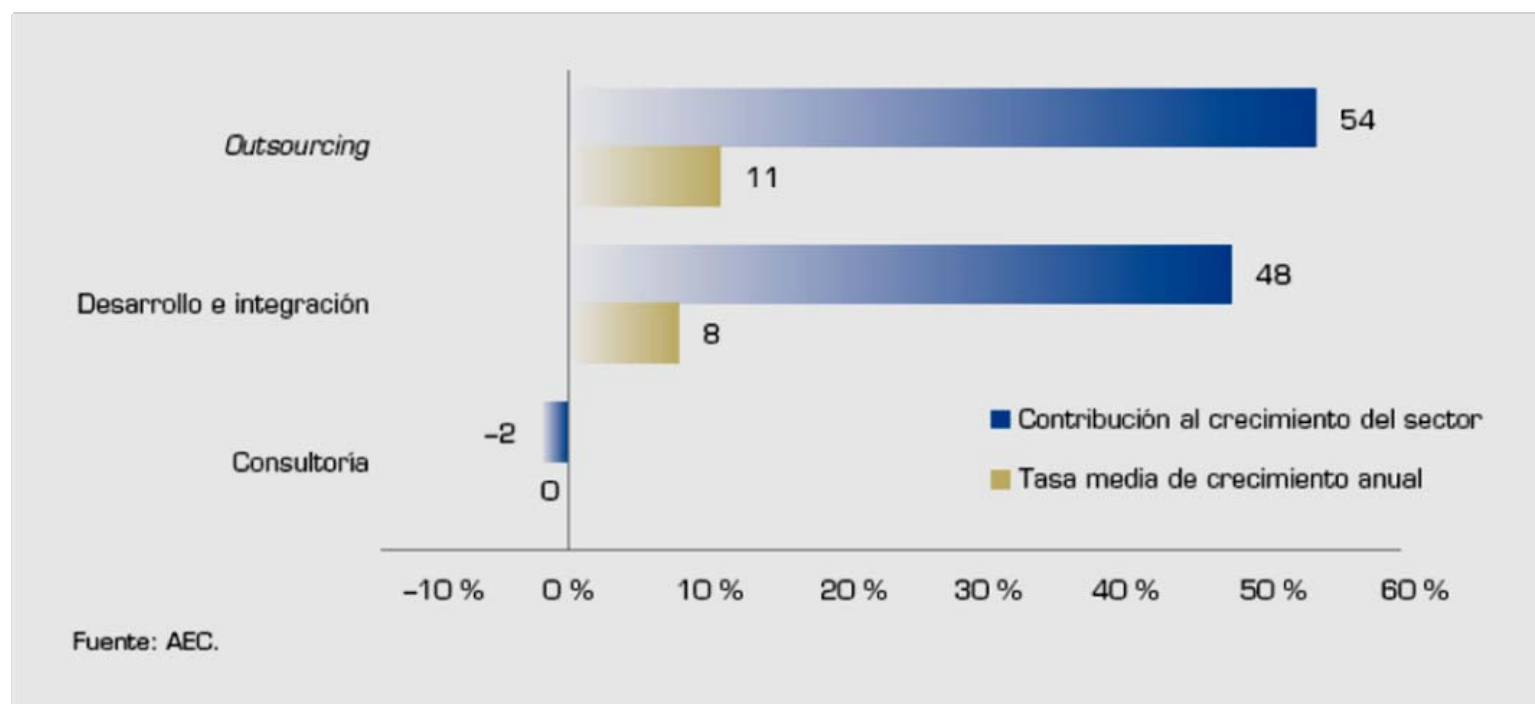
V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS - INTEGRANDO VALOR"



El sector de la consultoría en España (IV)



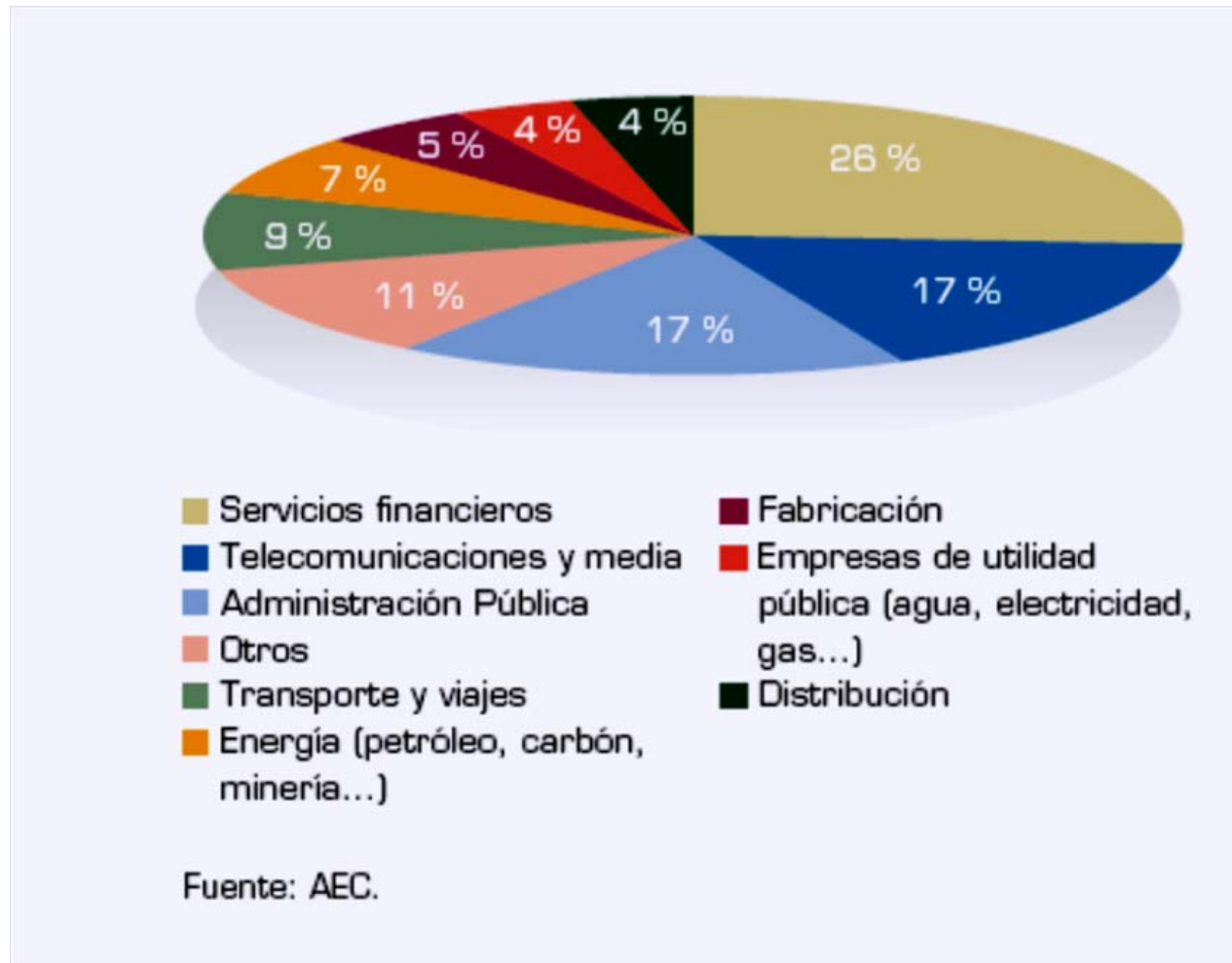
V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS - INTEGRANDO VALOR"



El sector de la consultoría en España (V)



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS - INTEGRANDO VALOR"



Fuente: AEC.



**V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS**
*HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"*

Situación de partida

TENDENCIAS Y RETOS PARA LOS ASOCIADOS DE AECTA

Tendencias a observar por los asociados de Aecta (I):



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS

HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

Concentración: *Fusiones y adquisiciones. La oferta se reducirá significativamente a la vez que se crean grupos más grandes y con enfoques más eclécticos.*

Outsourcing: *Los grandes consumidores de consultoría centrarán su atención en su producto esencial y externalizarán todo lo accesorio (marketing, finanzas, recursos humanos, etc.).*

Integral: *Las empresas de consultoría, para dar respuesta a las nuevas necesidades de sus clientes ofrecerán servicios integrales donde, desde la misma firma, ó con alianzas con otras consultorías, aportarán valor a todas las áreas funcionales.*



Tendencias a observar por los asociados de Aecta (II):



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

Integrada: Se establecerán vínculos fuertes entre cliente y consultor. El proveedor de servicios se especializará ya no en un área concreta, sino en una empresa específica.

Globalidad: Las grandes multinacionales contratarán empresas de consultoría que puedan aportar un mismo enfoque allí donde aquéllas estén presentes.

Tecnología: Cualquier acción de consultoría demandará un fuerte componente tecnológico de apoyo. Por tanto, deberán reorganizar sus propias compañías para ofrecer estos servicios avanzados.



Retos de los Asociados de Aecta.....



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS

HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

Reforzamiento de la atractividad de los diferentes servicios avanzados que prestan los asociados de Aecta .

Diferenciación de las prestaciones de las empresas de consultoría asociadas (Posicionamiento), a través de:

Formación especializada y continua.

Perfil experto.

Comprometidos en desarrollo y resultados.

Largo recorrido en las relaciones con el cliente con vocación de continuidad.

Profesionalización de la Gestión y de los modos de Funcionamiento de las Empresas de consultoría, a través de:

Cooperación y/ o alianzas puntuales o sostenidas, con responsabilidad subsidiaria.

Refuerzo de las actividades de networking, sujeto a código ético y buenas prácticas.





Descripción del

NUEVO MODELO DE NEGOCIO DE LOS ASOCIADOS EN AECTA.

Tipos de empresas de consultoría Aecta



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

Consultoría UNISERVICIOS

“Consultoría que presta servicios , dentro de una misma especialidad, exclusivamente con sus propios recursos y capacidades”.

Consultoría MULTISERVICIOS

“Consultoría que presta servicios, dotada de múltiples especialidades, exclusivamente con sus propios recursos y capacidades”.

“Consultoría que presta servicios de múltiples especialidades, apoyándose con otras consultoras”.

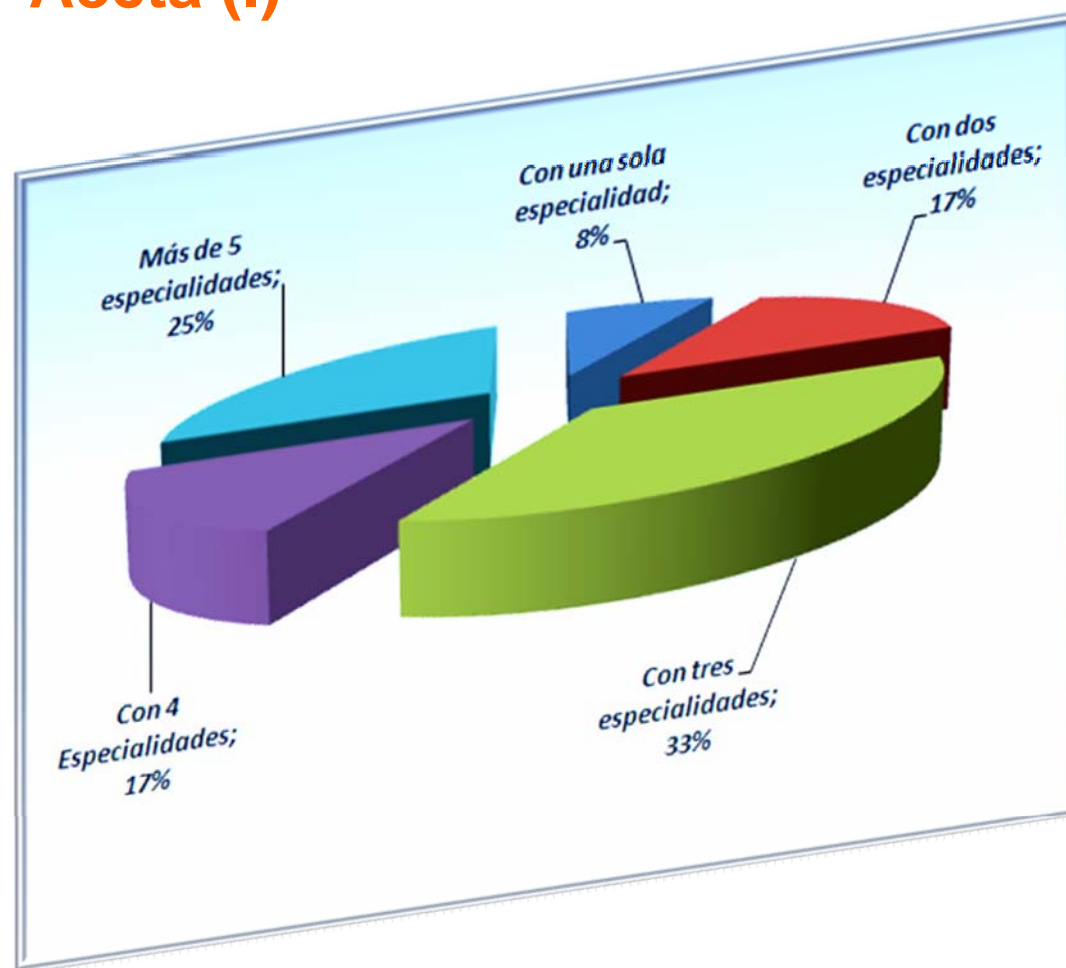


Perfil de las especialidades atendidas por las empresas de Aecta (I)



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS

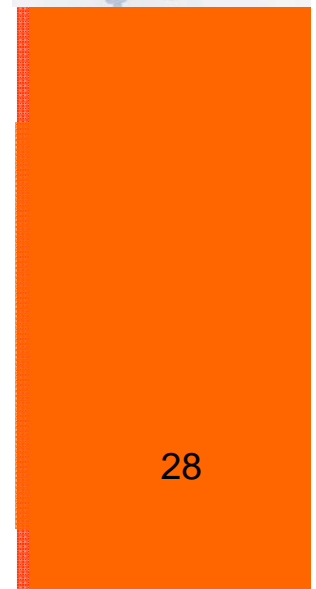
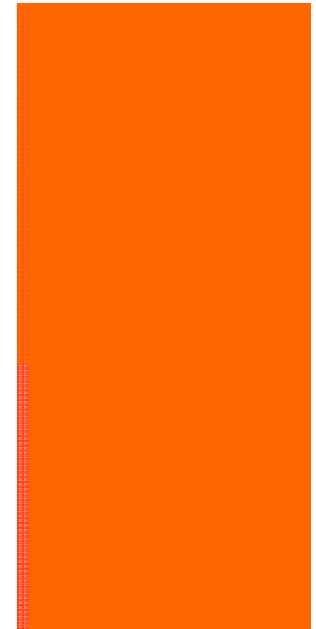
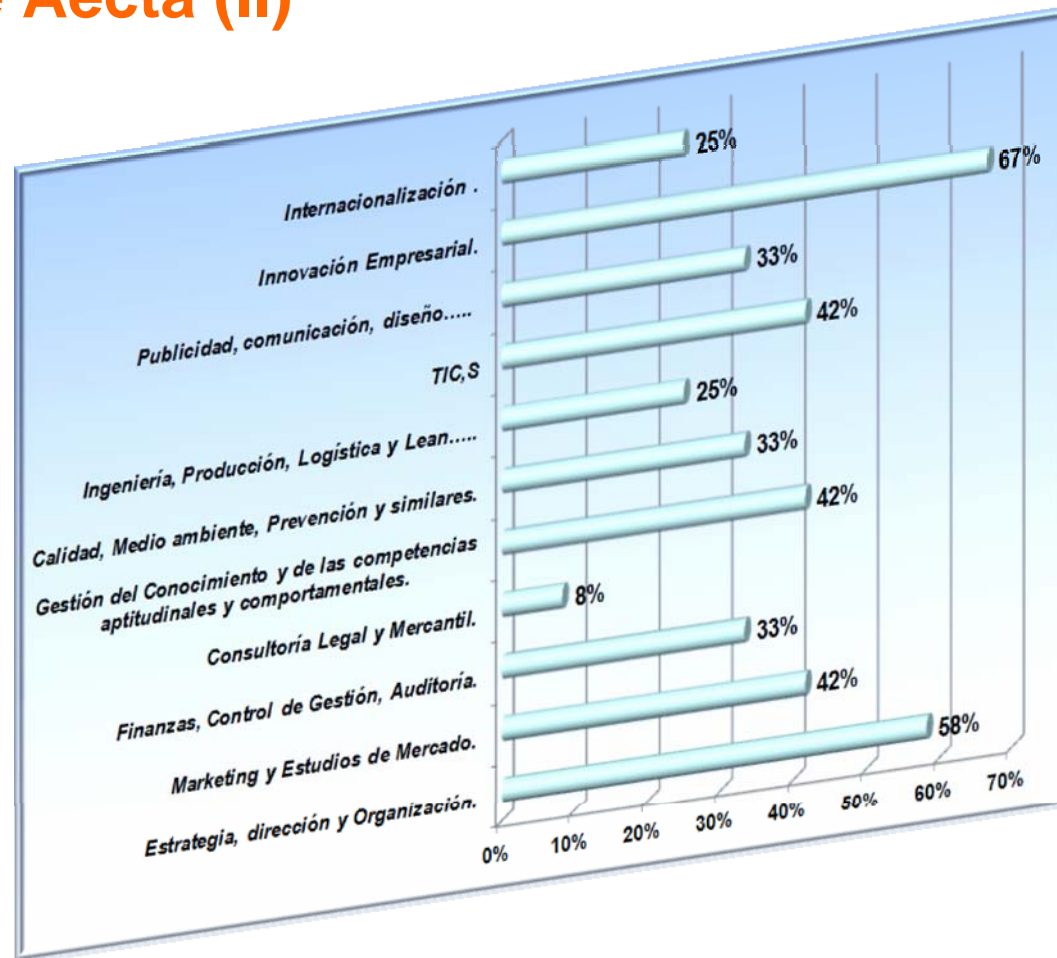
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS - INTEGRANDO VALOR"



Perfil de las especialidades atendidas por las empresas de Aecta (II)



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS - INTEGRANDO VALOR"



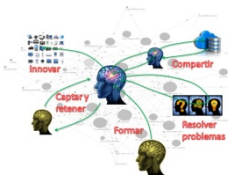
Segmentación de servicios atendiendo a las necesidades de la demanda (I)



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"



1. Garantía de Calidad y Sistemas de Certificaciones.



2. Personas y la Gestión del conocimiento.



3. Economía y Finanzas.

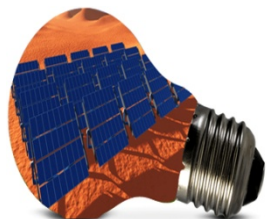


4. Marketing y Ventas.

Segmentación de servicios atendiendo a las necesidades de la demanda (II)



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"



5. Innovación empresarial.



6. Estrategia y competitividad.



7. Internacionalización.



8. Información, comunicación, NTIC,s.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN
Y LA COMUNICACIÓN

Segmentación de servicios atendiendo a las necesidades de la demanda (III)



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"



9. Operaciones.



10. Responsabilidad Social de la Empresa.

Propuesta de valor de los usuarios de servicios de consultoría (I)



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

1. La comprensión del problema presentado por el cliente.

2. Visión y Criterio , sobre los análisis y los elementos de comparación con referencia al entorno, aportando un valor añadido y un juicio independiente.

3. Mejorar la práctica de la gestión empresarial de los clientes.

4. Soluciones personalizadas, a partir de la comprensión de las preocupaciones específicas del cliente, lo que supone una capacidad de escuchar, atención e inteligencia de las situaciones.



Propuesta de valor de los usuarios de servicios de consultoría (II)



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

5. Asumir como propios los objetivos elegidos.

6. Aportes metodológicos de la consultoría:

- a) *La eficacia, cómo el grado en el que son alcanzados los objetivos fijados.*
- b) *La eficiencia, cómo la relación entre los resultados obtenidos y los medios empleados.*
- c) *La calidad, cómo el grado de satisfacción de los clientes.*
- d) *La utilidad, definida como el grado de satisfacción de las diferentes partes implicadas por una acción o situación.*

7. Necesidad de definición de una hoja de ruta para resolver problemas de manera clara, precisa y que invite a la acción conjunta.



Cómo establecen el contacto con los clientes, las consultoras asociadas a Aecta



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"



- **Directamente:**
 - Equipos comerciales.
 - On line.
- **Indirectamente:**
 - Prescriptores / clientes.
 - Prescriptores institucionales.
 - Aecta.



Los clientes requieren que sus relaciones con las consultoras estén basadas en (I):



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS

HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS - INTEGRANDO VALOR"

1. La Experiencia.

2. La Confianza, que se basa en la:

- a) *Credibilidad profesional del consultor.*
- b) *Fiabilidad del consultor.*
- c) *Integridad del consultor.*
- d) *Proximidad del consultor.*
- e) *Situación y el grado de riesgo que representa para sus partners.*

3. La Transparencia.

4. La Honestidad.



Los clientes requieren que sus relaciones con las consultoras estén basadas en (II):



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS

HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"



5. La Eficacia.

6. La Eficiencia.

7. La Suficiencia Metodológica.

8. El Precio.



La Confianza en fórmulas:



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

La ecuación de Maister, Green y Galford:

***Confianza = Credibilidad + fiabilidad + Proximidad
Orientación del consultor sobre sí mismo.***

La ecuación de Sheth et Sobel:

***Confianza = Integridad x Competencia
Riesgo.***

Ley de Weinberg sobre la confianza:

1. *La confianza se gana a través de los años y se pierde en un instante.*
2. *La gente no le dirá nunca cuando deja de tener confianza con usted.*
3. *El truco para ganar la confianza de los clientes es evitar todos los trucos.*
4. *No sea nunca deshonesto, aunque sea el cliente el que se lo pida.*
5. *Evite hacer promesas.*
6. *Si haces promesas, mantenlas.*
7. *Haga un contrato, pero primero establezca la relación basada en la confianza.*



Modelos de relación cliente / consultor *(a partir del reparto de roles)*



V CONGRESO DE CONSULTORIA Y SERVICIOS AVANZADOS
 HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
 "SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

Diagnóstico	Búsqueda de soluciones	Puesta en marcha	Modelo de relación cliente/consultor	Rol
<i>Consultor</i>			1. Auditoría ó evaluación	Experto
	<i>Consultor</i>		2. Compra de solución	Experto
		<i>Consultor</i>	3. Subcontratación	Experto
<i>Consultor</i>	<i>Consultor</i>		4. Consultoría clásica (modelo médico)	Experto
<i>Consultor</i>	<i>Consultor</i>	<i>Consultor</i>	5. Externalización	Experto
Cliente + Consultor			6. Autodiagnóstico acompañado	Facilitador
	Cliente + Consultor		7. La ayuda a la creatividad y/o a la prospectiva	Facilitador
		Cliente + Consultor	8. El coaching / entrenamiento	Facilitador
Cliente + Consultor	Cliente + Consultor		9. La ayuda a la decisión.	Facilitador
Cliente + Consultor	Cliente + Consultor	Cliente + Consultor	10. El acompañamiento al cambio.	Facilitador



Los recursos y capacidades de las empresas de Consultoría deberán caracterizarse por (I):



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS

HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

1. Dominio técnico profesional.
2. Expertos con conocimientos especializados que aporten valor a su empresa.
3. Enfoque del servicio preciso para su resolución o implantación.
4. Presupuesto adecuado al resultado y al mercado.
5. Comprometidos en desarrollo y resultados.
6. Largo recorrido en las relaciones con el cliente, "con vocación de continuidad".



Los recursos y capacidades de las empresas de Consultoría deberán caracterizarse por (II):



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS

HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

7. Qué potencie la actitud del cliente hacia la innovación y el aprendizaje permanente.

8. Integración de equipos de la empresa y de la consultora.

9. Entregables del Proyecto acordes a lo esperado.

10. Experiencia en el sector del cliente.

11. Mejorar el pensamiento estratégico / pensamiento analítico del cliente.

12. Propiedad Intelectual de los trabajos realizados.



Actividades clave, para que todo el Modelo funcione...



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

1. Innovación y gestión de personas y proyectos.
2. Metodologías y aporte de valor a los clientes.
3. Desarrollar y asignar los talentos.
4. Acumular y aplicar los conocimientos.
5. Crear un entorno de trabajo muy atractivo que inspire a nuestros colaboradores a dar lo mejor de sí mismos.
6. Crear organizaciones capaces de renovarse continuamente.
7. Lograr competencias compartimentales (especialidades).





Asociaciones Clave...

1. **A través de la participación en actividades de Networking para un proyecto.**
2. **A través de la Cooperación estratégica, para el largo plazo.**
3. **Promoviendo la creación de redes *entre las pymes españolas de consultoría orientadas a la realización de múltiples proyectos para clientes Institucionales públicos y/o privados, a través de Aecta, Fase, Fenac, Club de Marketing, Ajev, Aec, Feaco.***
4. **Con Escuelas de Negocios de la Comunidad Valenciana *para cooperar con Aecta en la formación continuada de los profesionales de las empresas de consultoría asociadas a nuestra Organización.***



Lienzo del Nuevo Modelo de Negocio



V CONGRESO DE CONSULTORIA
Y SERVICIOS AVANZADOS
HACIA EL NUEVO MODELO DE CONSULTORIA:
"SUPERANDO FRONTERAS – INTEGRANDO VALOR"

Alianzas estratégicas:

- Networking para un proyecto.
- Cooperación estratégica para el largo plazo.
- Creación de redes, orientadas a múltiples proyectos
- Con Escuelas de Negocio para formar a los Consultores de las empresas asociadas en Aecta.

Actividades Clave:

- Innovación y gestión de personas y proyectos.
- Metodologías para clientes.
- Desarrollar y asignar talentos.
- Acumular y aplicar conocimientos.
- Entorno proactivo y participativo.
- Propiciar la innovación.
- Lograr competencias /especialidades.

Recursos Clave

- Dominio técnico profesional.
- Recursos especializados.
- Enfoque del servicio.
- Comprometidos en desarrollo y resultados.
- Que potencien la Innovación y el aprendizaje permanente.
- Experiencia en el sector del cliente.

Propuestas de Valor:

- Comprensión del problema planteado por el cliente.
- Visión y criterio, aportando valor añadido y juicio independiente.
- Mejorar la práctica de la gestión empresarial del cliente.
- Soluciones personalizadas.
- Asumir como propios los objetivos elegidos.
- Aportes metodológicos.
- Hoja de Ruta solución problemas que invite a la actuación conjunta.

Relaciones con los clientes:

- Experiencia.
- Confianza.
- Transparencia.
- Honestidad.
- Eficacia.
- Suficiencia metodológica.
- Precio equilibrado.

Canales:

- Directamente:
 - Equipos comerciales.
 - On line.
- Indirectamente:
 - Prescriptores clientes.
 - Prescriptores Institucionales.
 - Aecta

Segmentos de mercado:

- 1.Garantía de calidad y sistemas de Certificaciones.
- 2.Personas y Gestión del conocimiento.
- 3.Economía y Finanzas.
- 4.Marketing y Ventas.
- 5.Innovación empresarial.
- 6.Estrategia y competitividad.
- 7.Internacionalización.
- 8.Información, comunicación y NTIC,s.
- 9.Operaciones / Lean Manufacturing.
- 10.Responsabilidad social de la empresa.

Costes

Ingresos