



## La consultoría en el capitalismo corporativo español y su transición: de los altos cargos del franquismo a los nuevos gestores de fondos

**Rubén Juste de Ancos**

Universidad Carlos III de Madrid

Departamento de Ciencias Sociales  <https://dx.doi.org/10.5209/crla.97996>

Recibido: 18 de septiembre de 2024 • Aceptado 25 de abril de 2025

**Resumen:** En el presente artículo se examina la consultoría en España desde una perspectiva micro y macrosocial, asociados a una necesidad de un conocimiento experto externo y experto, de cara a mejorar la organización y racionalización de los recursos, y a una influencia en la configuración del capitalismo corporativo en cada país. Estas consultoras nacen de la hegemonía global del conocimiento experto managerial, y fueron incorporadas por determinadas escuelas de negocio e instituciones educativas durante el desarrollismo franquista y la llegada de capital y empresas extranjeras. La crisis económica de 2008 y posteriormente la crisis del Covid-19 han sido centrales en la transformación de las consultoras y la centralidad que las élites políticas tenían anteriormente en la toma de decisiones empresariales. A partir de este periodo, las funciones de asesoría cambian de las tradicionales consultoras, a los gestores de fondos, que mantendrán una función clave en la reorganización del tejido empresarial y la cultura de empresa.

**Palabras clave:** consultoras; Ibex-35; grandes empresas; privatizaciones.

### ENG Consulting in Spanish corporate capitalism and its transition: from senior state officials to the new fund managers

**Abstract:** This article examines consulting in Spain from both micro and macro-social perspectives, linked to the need for external expert knowledge aimed at improving the organization and rationalization of resources, as well as influencing the configuration of corporate capitalism in each country. These consulting firms emerged from the global hegemony of managerial expert knowledge and were integrated into specific business schools and educational institutions during the Francoist desarrollismo period, in parallel with the influx of foreign capital and enterprises. The 2008 economic crisis, followed by the Covid-19 pandemic, have been central to the transformation of the consulting sector and to the decline of the political elites' previous centrality in corporate decision-making processes. From this point onward, advisory functions increasingly shifted from traditional consultancies to fund managers, who have come to play a pivotal role in the reorganization of the business fabric and in the shaping of corporate culture.

**Keywords:** consulting firms; Ibex-35; large companies; privatizations.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. La exploración del impacto de las consultoras: entre su dimensión macro y microsocial y la explicación sociohistórica. 2.1. La consultoría en España: ¿capitalismo

español castizo o proceso semi-periférico de integración a la economía global? Hacia una explicación sociohistórica. 3. Las consultoras y empresas en España: una implantación tardía y solapada a los centros tradicionales de poder empresarial. 4. Los altos cargos del Estado como consultores del proceso de concentración empresarial en España: su papel en la reconversión industrial y la creación de conglomerados financieros frente a sindicatos. 5. La constitución de grandes empresas cotizadas y el papel de las grandes consultoras. 6. Su papel en la privatización de bienes y servicios públicos. 7. La disolución de las cajas de ahorro y la concentración de los servicios de auditoría: un emblema de la crisis de 2008. 8. La larga crisis y la transformación de la función supervisora y consultora: el giro hacia los asset managers. 9. Conclusiones. 10. Bibliografía

**Cómo citar:** Juste de Ancos, R. (2025). La consultoría en el capitalismo corporativo español y su transición: de los altos cargos del franquismo a los nuevos gestores de fondos, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 43(1), 21-36.

## 1. Introducción

El mercado de las consultoras se ha ido expandiendo desde el asesoramiento corporativo que ofrecía inicialmente. Su negocio incluye asesorar a las mayores empresas del mundo, pero también gobiernos nacionales y regionales, ayuntamientos, bancos centrales y otras entidades públicas (Saint-Martin, 2017). En particular, han sido un actor central en procesos de privatización del sector público (Saint-Martin, 1998a; 1998b; 2004) que comenzaron a finales de los ochenta en Europa occidental; hasta, más recientemente, la reestructuración del sector financiero global tras la crisis de 2008 y la gestión de la crisis provocada por la pandemia de Covid-19 (Mazzucato y Collington, 2024). Tras estos eventos han ido escalando posiciones en las empresas, pero también en la toma de decisiones en la administración (Kirkpatrick et al., 2019), convirtiéndose en un estamento privilegiado en un entramado político y económico que se ha venido a denominar como “consultocracia” (Hodge y Bowman, 2006; Gunter et al., 2015).

Este papel preponderante los ha convertido en objeto de crítica, pues se ha difuminado el espacio de separación entre ser árbitro (en el caso de la auditoría) y agente de influencia (consultoría de procesos y proyectos). Este es el ejemplo del papel de la afamada consultora Arthur Andersen en el conocido como caso ENRON, que supuso la desaparición de la consultora, acusada de ocultar las deudas de la compañía; o el papel de las mismas en la crisis financiera de 2008, que llevó al Congreso de Estados Unidos a culpar a las grandes consultoras por su responsabilidad en ocultar el elevado riesgo sistémico de determinados productos financieros, que a su vez promovían (Financial Crisis Inquiry Commission, 2011: 307).

Las fronteras que demarcan sus funciones son, a medida que amplían su rango de acción, difusas. Entre las funciones de los consultores están la resolución de problemas y asesoría técnica; la transferencia de conocimientos, la mediación y gestión de cambios; el desarrollo e implementación de estrategias; la evaluación y mejora de procesos; y la construcción de confianza y legitimidad: Finalmente, los consultores ayudan a construir confianza y legitimidad tanto dentro de la organización como en su entorno externo (Kipping y Clark, 2012). Menos evidente es su función sistémica, es decir, como agentes fundamentales del sistema económico y, en particular, en el funcionamiento y legitimidad de la gran empresa por acciones en el capitalismo contemporáneo (Kipping y Wright, 2012).

En este trabajo se analiza el papel de la consultoría en la historia reciente de España desde una mirada sociohistórica. Para ello, se parte de la hipótesis de cómo las consultoras son una institución extraeconómica de la empresa que tiene funciones más allá de la mera gestión económica y la búsqueda de rentabilidad. Su papel se extiende más allá de la empresa a la que asesora en determinados aspectos técnicos y son fundamentales en la construcción y legitimación de determinado modelo de acumulación capitalista.

En los siguientes puntos se expone cómo han tenido un rol fundamental en varios momentos fundamentales de la historia del capitalismo reciente en España: en la privatización de grandes

empresas y servicios públicos; la construcción de grandes conglomerados de construcción y servicios; y la privatización de las cajas de ahorro y posterior reorganización del sector financiero en torno a tres entidades fundamentales privadas (BBVA, Santander y Caixabank).

## 2. La exploración del impacto de las consultoras: entre su dimensión macro y microsocioal y la explicación sociohistórica

Para analizar el rol de las consultoras es necesario explorar su dimensión micro y macrosocioal. Según la primera dimensión, actúan como instituciones formadas en los albores de las grandes empresas industriales del siglo XX y la llamada organización científica del trabajo (Kipping y Puig, 2003), en la cual se trataba de aplicar métodos procedentes de la investigación científica a las empresas, especialmente en materia de organización de recursos humanos. El gran ejemplo de estos inicios es el trabajo tanto práctico como teórico de Frederick Taylor (1986) [1911]. En este sentido, es destacable su origen estadounidense, lo cual ha llevado a muchos autores a definir las como agentes de americanización de las empresas (Kipping y Wright, 2012).

Desde esta dimensión, ha sido destacado su papel como agentes en la exportación de conocimiento experto *managerial*, o también definido como americanización o globalización de la consultoría (Locke, 1996), que supone la difusión de unas determinadas ideas y prácticas de gestión empresarial (Kipping y Wright, 2012). En España fueron implementadas por escuelas de negocio e instituciones de ámbito educativo y religioso como ICADE, IESE, IE o ESIC (Kipping y Puig, 2003), nacidas durante el desarrollismo franquista y la llegada de capital y empresas extranjeras (Faust y Gordon, 2011). Posteriormente, se implantarían junto a firmas internacionales que dominan el mercado internacional como las conocidas como *Big Four* (Ernst and Young, Deloitte, KPMG, PwC). En este sentido, las grandes consultoras y las “modas” que han ido introduciendo en el ámbito *managerial* (Jung y Kieser, 2012), han sido fundamentales en la legitimación de determinadas prácticas en la empresa y en otros ámbitos. Por ejemplo, desde hace décadas, se orienta a la empresa y la administración pública hacia la digitalización de procesos y reducción del peso organizativo de las mismas, externalizando gran parte de las funciones que antes realizaba la misma organización.

Según una segunda dimensión macrosocioal, las consultoras tienen un papel fundamental en la forma del capitalismo corporativo a nivel global y nacional. Han sido claves en el cambio de un ecosistema económico dominado por grandes empresas y conglomerados industriales por acciones, a la constitución de empresas con menor peso organizativo, y a la transformación de la administración pública. Según esta lectura, estas consultoras han impulsado desde las últimas décadas un tipo de “capitalismo suave” (Thrift, 1997), mientras otros autores condicionan el tipo de capitalismo nacional al grado de implantación de las consultoras en cada país y sector de la economía. (Saint-Martin, 2017). Una lectura más institucionalista asocia su papel a una externalización de la toma de decisiones en la empresa y en la administración pública, desde el cambio en la “arena” de la implementación y diseño de políticas públicas hacia otros ámbitos privados como los consultores (Gunter et al., 2015). Esto hace que muchos vean en ellos la mano oculta de políticas neoliberales de las últimas décadas (Bateman, 2000; Jupe y Funnell, 2015) y de medidas aplicadas en crisis recientes, como la crisis financiera de 2008, o la crisis provocada por el Covid-19 (Mazzucato y Collington, 2024).

### 2.1. La consultoría en España: ¿capitalismo español castizo o proceso semi-periférico de integración a la economía global? Hacia una explicación sociohistórica

En paralelo a estas diferentes visiones del impacto macro y micro de las empresas de consultoría, existe un debate según el cuál la consultoría podría formar parte de un proceso global de implantación del capitalismo *managerial* estadounidense o, por el contrario, si es una adaptación a las lógicas institucionales nacionales (Kipping y Clark, 2012). Recientemente, Mazzucato y Collington (2024) exponen, desde la tesis de la influencia externa, la importancia que tienen las grandes consultoras en la toma de decisiones de gobiernos y empresas, promoviendo políticas de privatización y austeridad en las últimas décadas, y cómo estas consultoras han debilitado la

capacidad de los gobiernos para abordar desafíos sociales y económicos, como la crisis originada por el Covid-19.

En el caso español que nos atañe, diversos estudios (Kipping y Puig, 2003; Puig y Álvaro, 2002) han expuesto la influencia de Estados Unidos en la modernización económica de España durante el franquismo. Al mismo tiempo, estos autores han señalado la importancia de instituciones como la Compañía de Jesús y el Opus Dei, que contribuyeron a la difusión de principios racionalizadores de la producción y la gestión empresarial en España a partir de los años 50. En este sentido, Narbona (2008) se decanta por esta explicación exógena, y de cómo la expansión de la consultoría en España coincidió con la llegada de multinacionales del sector a España y la integración en la unión monetaria europea. Estos autores se integrarían en aquella que dota de un mayor peso a una filosofía “extranjera” de recursos humanos y materiales asociada a la consultoría, y su influencia en las instituciones políticas y económicas de los países.

Otras explicaciones sociohistóricas han situado la creación de una élite burocrática *managerial* en las grandes empresas en España dentro de un proceso de modernización capitalista tardía (Ortí, 1989) que explicaría este rol central de las consultoras y su imbricación con las élites políticas nacionales. Desde esta tesis, determinadas élites políticas y económicas habrían liderado, junto a un tibio avance democrático, los procesos de privatización de grandes empresas públicas y la internacionalización de la economía española.

Según esta lectura, la creciente influencia de la consultoría norteamericana después de la segunda guerra mundial ha de ser ponderada según los diferentes desarrollos de los sistemas políticos nacionales y el momento histórico en que surgen. De ahí a que haya que diferenciar su papel de agentes modernizadores en Japón, o Corea del Sur, donde ingenieros y economistas norteamericanos abanderaron los principios de racionalización del trabajo y apadrinaron sistemas políticos “occidentalizados”, que permitieron el desarrollo económico posterior; al papel que ejercieron tras la caída de la Unión Soviética, donde las empresas de consultoría, junto a organismos multilaterales como el FMI o el Banco Mundial, promovieron reformas económicas dirigidas a la privatización de grandes empresas públicas y la transición hacia una economía de pequeñas empresas (Bateman, 2000), con resultados desfavorables en materia de desarrollo político y económico.

Este desarrollo político y económico desigual puede explicar el caso español, donde los consultores fueron claves en las reformas económicas de los años 50 y 60, y no así en el desarrollo político. No obstante, su papel fue clave en la modernización económica y crear los cimientos de unas “nuevas clases medias” (Ortí, 1987) nacidas al albor de las grandes empresas que aterrizaban en el país. Al mismo tiempo, ya en democracia, fueron clave en las reformas económicas que acercaron a nuestro país a transiciones al libre mercado en los años 90, similares a las producidas en Gran Bretaña, Francia y Alemania en los años 80; y en los principios de la administración pública regida por la privatización de monopolios públicos en 1996, bajo los principios de eficiencia (Baena, 1995). Algo que, como el propio Baena atisbaba, propiciaba el control de recursos privatizados –pero no liberalizados en la práctica– por parte de las élites políticas que dirigieron el proceso. Algo que ha sucedido en economías en transición en Europa del Este, o en América Latina, donde las privatizaciones fueron acompañadas de apropiación de estos recursos por parte de las élites políticas y económicas nacionales.

En este trabajo se expone cómo la asesoría integra ambas dimensiones: desde la dimensión micro social que supone que los diferentes sistemas económicos se homogeneizan bajo una lógica de “eficiencia” de la gestión y recursos humanos, y la transformación de sistemas económicos por la vía de la asesoría “público-privada” en privatizaciones o externalizaciones. A una dimensión macrosocial, por la cual la consultoría formaría parte de un sistema más amplio de modernización económica que incorpora aspectos del desarrollo particular de cada país y unas relaciones determinadas de clase.

### 3. Las consultoras y empresas en España: una implantación tardía y

### solapada a los centros tradicionales de poder empresarial

En España, la implantación de las empresas de consultoría fue tardía, durante el desarrollismo franquista de los años 50, y fue parejo al proceso de industrialización e implantación de empresas norteamericanas y su cultura empresarial (Kipping y Puig, 2003; Puig y Álvaro, 2002). Asimismo, llegan de la mano de un grupo formado por tecnócratas del Opus Dei e integrados en los principales ministerios económicos del franquismo. Se produce de este modo el solapamiento de dos dinámicas, interna y externa, que condicionará la evolución del asesoramiento a las empresas en España: las instituciones religiosas, instituciones de régimen y empresas norteamericanas.

En aquel momento, este grupo liderado por Laureano López Rodó, comisario del Plan de Desarrollo y ministro de la Presidencia, realizó sucesivos viajes a EE. UU., donde conocieron, a través del Gobierno estadounidense, las prácticas organizativas de la gran empresa industrial, pero también de la administración pública (López Rodó, 1990).

A partir de entonces se crearon los primeros institutos de consultoría, tanto públicos como privados, como el Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo, o el Instituto de Estudios de la Empresa de Barcelona, ligados a las familias de referencia de la industria catalana e ingenieros, la profesión por excelencia del empresariado a falta de escuelas de negocios.

De la falta de una profesión específica del “gestor empresarial” aparecen a mediados de los años 50 centros de formación privados ligadas a la iglesia, como el Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas (ICADE), o el Instituto de Estudios Superiores de Empresa (IESE) vinculados al Opus Dei, ambos imitando los institutos de empresa norteamericanos que ofrecían formación específica de dirección y gestión empresarial.

El Plan de Estabilización de 1956, que tenía como fin iniciar un proceso de liberalización de la economía y ampliación de la industria, servirá de impulso para introducir en España a la mayoría de las consultoras extranjeras (Tabla 1), así como asentar redes de consultores españoles en las empresas públicas alineadas dentro del Instituto Nacional de Industria, muchos de ellos, profesores y técnicos salidos de los centros de estudios empresariales citados anteriormente. Para formar filiales en el país estas consultoras extranjeras se aliarán con empresas españolas, como es el caso de las francesas CEGA con la española Abengoa y Metra con el Banco de Bilbao, o la estadounidense Diebold con el Banco de Bilbao (Dias Amorim, 1999).

Tabla 1. Primeras consultoras extranjeras en España

Consultora	Año de constitución
TEA- CEGOS	1952
Price Waterhouse	1956
Idom ingenieros consultores	1957
Coopers & Lybrand	1963
Andersen Consulting	1965
Sena Group	1970
Mc Kinsey	1977
Ernst & Young	1989

Citado en Dias Amorim (1999)

Este proceso de apertura al capital y a la gestión empresarial extranjera generó una relación singular con los gestores del régimen y la clase empresarial española. Es el origen del neocapitalismo franquista (Ortí, 1989), que servirá de acicate para la modernización económica y social, y una limitación a la modernización política del país. Dualidad que se entiende por el proceso de concentración de poder en pocos accionistas, empresas y gestores, aliados con la tecnocracia del régimen franquista; que buscará ampliar sus alianzas con el capital extranjero, lo cual

significará introducir reformas económicas estructurales, que en algún punto coinciden con ambiciones democráticas. Es el paso de lo que el economista del desarrollismo Fuentes Quintana (1994) denominó el paso del capitalismo castizo a una economía abierta, que coincidirá con los periodos de apertura económica del país, el de 1956 (Plan de Estabilización) y 1985 (inclusión en la Comunidad Económica Europea).

**4. Los altos cargos del Estado como consultores del proceso de concentración empresarial en España: su papel en la reconversión industrial y la creación de conglomerados financieros frente a sindicatos.**

Si las consultoras extranjeras se implantan en España en los años 50 para favorecer la creación de un tejido industrial bajo el liderazgo del Estado (INI) en coalición con el capital español de familias industriales y financieras, su extensión se verá favorecida durante el periodo de crisis económica y reconversión industrial de finales de los 70 y principios de los 80.

Con motivo de la crisis económica originada por la crisis del petróleo –que llegó de manera tardía a España– el primer gobierno en democracia de la UCD realizó la primera fase de desindustrialización del tejido empresarial. Con el telón de fondo de una elevada inflación y déficit comercial, el ejecutivo de Adolfo Suarez inició un proceso de contención de salarios, que en unos casos se realizó mediante pacto con los sindicatos (subidas de salarios por debajo de la inflación) y el cierre de una parte de la industria naval y siderúrgica. Como resultado, más de 600.000 empleos se pierden en la industria entre 1977 y 1982 (Arce, 2006). Un proceso marcado por las jubilaciones anticipadas y el cierre de industrias consideradas no rentables.

El economista Enrique Fuentes Quintana, ministro de Economía y Hacienda (1977-1978), lideró inicialmente el proceso, que comenzó con los Pactos de la Moncloa, y llevó a una política de contención salarial, intervención de empresas y de desinversión de otras. Esta política económica, pareja a la ampliación de derechos sindicales y políticos, aún contemplaba la continuidad de las empresas industriales.

No fue hasta 1982, bajo el paraguas del *Libro Blanco de la Industria* redactado por Carlos Solchaga y aprobado por el Consejo de ministros el 8 de junio de 1983, cuando se inicia una desindustrialización parcial y, en algunos sectores, total (Bel y Costas, 2001). La diferencia con la primera será la existencia de un programa (Libro Blanco) y la ausencia de los sindicatos en el mismo (Arce, 2006). Fue pues el ministro de Industria del PSOE Carlos Solchaga, antiguo asesor del Banco Bilbao y jefe del Servicio de Estudios, quien realice la llamada “reconversión” de la industria española, que conllevará el cierre de empresas y la reorientación de la actividad económica hacia el sector de servicios.

El periodo que abarca la gestión de Carlos Solchaga al frente de Industria (1982-1985) y Economía (1985-1993) constituye el primer gran periodo de privatizaciones y, paralelamente, el de la construcción de la gran empresa por acciones. La deriva de las grandes empresas, en tanto el Estado fue desligando su participación y control, fue la creación de redes de actores económicos e instituciones que mediaron en su constitución (DiMaggio y Powell, 1983). En este proceso, el Ministerio de Economía e Industria tuvo el control del proceso, mediante el nombramiento de miembros del consejo de gobierno de las empresas, y en los procesos de Oferta Pública de Venta (OPV), mayoría en este periodo. Se realizaron setenta operaciones de venta de participaciones públicas por las que el Estado ingresó 13.200 millones de euros (1982-1996) (SEPI, 2024).

De las grandes empresas que constituían el entramado empresarial-industrial del Estado (INI), en 1992 el Estado poseía siete grandes empresas, en sectores como la energía, las telecomunicaciones o el Tabaco y las infraestructuras (autopistas). El cambio dejará por el camino empresas del ámbito de la electrónica, alimentación, metalurgia, minería, astilleros, fertilizantes, automoción, o la construcción.

Tabla 2. Miembros del consejo de administración de empresas del IBEX-35 en 1992

Consejeros por fecha de primer puesto en la adE
---



Periodo	Legislatura	N	%
1956-1975	Franquismo	36	32%
1975-1977	Monarquía restaurada	7	7%
1977-1982	UCD I y II	25	22%
1982-1986	PSOE I	26	23%
1986-1989	PSOE II	16	14%
1989-1992	PSOE III	4	4%
	Total	114	100
No ocuparon puestos en la adE		372	
Total consejeros en empresas del IBEX-35		486	

Fuente: informes anuales de Gobierno corporativo e informes anuales financieros. CNMV. Elaboración propia.

Las consultoras, en este periodo, serán un actor secundario, frente a los círculos políticos que formaban los técnicos de los Ministerios de Economía e Industria que pilotaron las privatizaciones y desinversiones del Estado, tanto dentro como fuera de los ministerios, pues muchos de ellos fueron posicionados dentro de los consejos de administración de las empresas antes y después de ser privatizadas. Si tomamos como referencia las empresas del IBEX-35 en su creación, en 1992 (Tabla 2), 46 miembros de los consejos de administración de estas empresas habían sido nombrados durante alguna de las legislaturas en las que había gobernado el PSOE (1982-1992), un 42% de todos los miembros de consejos que habían tenido algún cargo en el Estado (puerta giratoria) con anterioridad (114 en 1992).

En 1988, tras la aprobación de la Ley del Mercado de Valores, las consultoras adquirirán un mayor peso, en especial las auditoras. En dicha ley ya se requiere la existencia de informes financieros anuales periódicos y de Gobierno Corporativo, que serían enviados a la Comisión del Mercado de Valores (CNMV). Asimismo, se especifica la labor de las consultoras como actor supervisor, junto a la CNMV (artículo 85).

5. La constitución de grandes empresas cotizadas y el papel de las grandes consultoras

Si tomamos estos elementos en cuenta, el Estado ha sido un actor fundamental en la constitución de las grandes empresas en España, tanto en su papel indirecto a través del paso de exmiembros del Gobierno y el Estado a ser “directivos” o asesores técnicos (en el caso de altos cargos del Estado) en estas empresas. También como propietarios de las mismas, lo cual les dota de un papel decisivo a la hora de condicionar la política de gestión empresarial. En total, en los comienzos del índice bursátil español IBEX-35 en 1992, cotizaban siete empresas públicas. Asimismo, en los comienzos del IBEX-35 en 1992, los valores centrales según esta ponderación eran, primeramente, empresas públicas y, en segundo lugar, bancos. Por orden eran Telefónica, Repsol, Endesa, Banco Central o BBV (tres públicas y dos privadas).

El segundo gran periodo en la historia reciente de la gran empresa española, tras la creación del IBEX-35, es el proceso de privatizaciones llevado a cabo durante el primer periodo de Gobierno de José María Aznar (1996-2000). En total, hubo desinversión en 39 empresas que según cálculos del Gobierno supusieron unos ingresos de aproximadamente 30.000 millones de euros. En este periodo es fundamental el papel de las grandes consultoras, como asesores en la valoración de estas empresas y los folletos de operaciones de venta (OPV).

Durante este periodo, Arthur Andersen representa un papel hegemónico entre las grandes empresas españolas (Tabla 3). Asesoraba a 20 de las 35 empresas del IBEX-35 y a la totalidad de empresas que han sido privatizadas (Endesa, Repsol, Tabacalera, o Argentaria). Es significativo,

por ende, el papel de dicha consultora en el periodo de transición que supone la privatización de casi la totalidad de empresas públicas (SEPI).

Tabla 3. Consultoras contratadas por las empresas españolas del IBEX-35 (1996-2006)

	1996	2000	2006
Arthur Andersen	20	22	
Ernst & Young	2	2	4
KPMG	5	2	3
PwC	5	6	8
Deloitte		3	20
Serrano 41 auditores S.L.	1		
Audiberia	1		
Coopers & Lybrand	1		

Fuente: informes anuales financieros de las 35 empresas del Ibex-35. CNMV. Elaboración propia.

Tras la disolución de Arthur Andersen en 2002, la división de auditoría y de asesoramiento jurídico pasó a Deloitte, mientras que la división de asesoramiento fiscal pasó a Garrigues. La división de consultoría de negocio y consultoría de sistemas con más de 800 profesionales se integró en KPMG Consulting.

6. Su papel en la privatización de bienes y servicios públicos

La entrada de las consultoras en la Administración se ha visto como una opción de hacer de la administración una empresa (Kipping y Martin, 2005), promoviendo la incorporación de técnicas de gestión del ámbito privado. Al mismo tiempo, la contratación de las mismas ha supuesto la traslación de centros de decisión y gestión fuera de la Administración, por lo que el concepto de “gobernanza” queda difuso. Esta transición hacia la dependencia de consultoras en la administración se ha venido a denominar como “consultocracia”, y tiene su máximo apogeo en Inglaterra a finales de los años 90, coincidiendo con el gobierno laborista de Tony Blair (Gunter et al. 2015).

Este proceso de convergencia entre consultoras y administración pública daba cuenta de un discurso mayor de “despolitización” de la administración (Beveridge, 2012), que asumía que la eficiencia radicaba en la externalización de procesos y, sobre todo, la agilidad del sector privado en la gestión de bienes públicos y humanos. Un discurso que disolvía la capacidad de gobierno de la administración en una telaraña de consultoras que asumían funciones cada vez más amplias de la misma.

Paralelamente, y desde finales del siglo XX, los municipios han ido externalizando la gestión de servicios públicos, como agua, saneamiento, basuras y otros servicios públicos. En este proceso las consultoras han sido fundamentales a la hora de hacer una valoración del servicio y cuantificar el valor de mercado del mismo. Un aspecto clave en el proceso de privatización, que asume que la gestión de estos recursos por parte de empresas privadas reduce costes por parte del municipio, y facilita la reducción del coste de la tarifa, debido a la combinación de recursos de distintos municipios.

En España, la privatización de servicios públicos municipales tiene un mayor auge desde la aprobación de Ley 7/1985 de Bases de Régimen Local (Ruiz-Valverde et al., 2015), que permite externalizar la gestión a empresas. En el caso del agua, España es uno de los países con mayor número de municipios cuya agua era gestionada por empresas privadas (que surtían a 55% de la población total del país) (González-Gómez et al., 2014). Empresas del IBEX-35 como FCC (Aqualia), o AGBAR, son las grandes concesionarias de estos servicios por parte de los municipios.

Otro de los ámbitos de servicios públicos municipales privatizados ha sido el de la gestión de residuos urbanos, en los cuales han entrado las grandes empresas de construcción españolas como Sacyr, FCC o ACS. La primera, empresa propiedad actualmente de Carlos Slim junto a los



tradicionales dueños (familia Koplowitz), presume de gestionar los residuos de 3.000 municipios o 25 millones de personas (FCC, 2023). Valoriza, la filial de Sacyr para gestión de servicios urbanos, destaca por la gestión de servicios de limpieza, pero también por la gestión de espacios públicos de organismos públicos, bibliotecas, centros escolares, universitarios, etc.

Otro de los sectores incluidos en el proceso de privatización de servicios públicos es el de la gestión de servicios sociosanitarios del sistema de salud público. A través de Uniones Temporales de Empresas, fórmula utilizada en la mayoría de las concesiones, pero especialmente en obras de gran envergadura o grandes espacios, como hospitales, las empresas de construcción y servicios entraron a coaligarse para gestionar dichos recursos y espacios por un tiempo limitado (máximo de 40 años).

Las licitaciones para dichas UTE incluían generalmente la construcción del hospital y la “explotación de la obra”, que incluye la gestión del espacio, limpieza y los materiales no sanitarios. La gestión de recursos sanitarios, que incluye el material y los recursos humanos ha quedado excluido de estas licitaciones. Otras fórmulas ensayadas para la gestión de servicios sanitarios han sido la externalización de los mismos a hospitales privados o la creación de empresas públicas para su gestión, como sucede en el modelo sanitario madrileño (Rojas, 2009).

En este proceso, las consultoras han sido fundamentales a la hora de decidir la fórmula de valoración de la concesión y el canon a abonar. En los casos madrileños de Valdemoro y el valenciano de Alzira (primer hospital público de gestión privado), se fija un canon por paciente y servicios no sanitarios prestados. En este sentido, KPMG destaca por tener un papel líder en proyectos de infraestructura en el sector público de salud, asesorando en todo el ciclo de vida del proyecto, destacando, no obstante, por el asesoramiento financiero (viabilidad, financiación, modelación financiera y tributaria, etc.).

En 2023, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) multó a 22 firmas de consultoría por un total de 6,3 millones de euros. Les acusaba de formar un cartel, con el cual “se elevaron los precios que pagaba la Administración por los servicios de consultoría, se limitó el incentivo a la mejora en la calidad de los servicios y se impidió la participación de competidores ajenos a los cárteles en los procesos de licitación” (CNMC, 2023).

## **7. La disolución de las cajas de ahorro y la concentración de los servicios de auditoría: un emblema de la crisis de 2008**

La existencia de un grupo reducido de consultoras que asesora al conjunto de empresas ha sido visto como un factor de riesgo del sistema económico, especialmente después de la crisis de 2008, ya que su papel fue fundamental a la hora de legitimar las cuentas anuales de muchas empresas que comercializaron productos de alto riesgo, como las hipotecas *subprime*. Un aspecto que conllevó “un sistema de vigilancia pública que se comportaba como consultoras, animando a los clientes a asumir mayores riesgos, e informando simplemente de ellos” (Financial Crisis Inquiry Report, 2001). Como resultado de la crisis, la aseguradora AIG, y las entidades de crédito Freddie Mac y Fannie Mae fueron rescatadas por el Gobierno de Estados Unidos. Posteriormente, la entidad Lehman Brothers, en un ambiente crítico con el intervencionismo, se declaró en bancarrota, erigiéndose en el símbolo de la crisis financiera.

La crisis tuvo origen en la comercialización masiva de hipotecas y productos derivados de los mismos, como seguros de impago (Credit Default Swap, o CDS, por sus siglas en inglés), que se comercializaron por un valor muy por encima de su valor real. Estos productos de alto riesgo para las entidades que los comercializaban y para los clientes fueron autorizados y supervisados por consultoras y autoridades públicas. Prácticas que destaparon su papel como árbitro y actor ya que, al mismo tiempo que tenían que garantizar la transparencia de las cuentas de las empresas y sus productos, estos eran un actor clave en la expansión de las mismas. En España, la práctica totalidad de las entidades financieras con fines sociales, las llamadas cajas de ahorro entraron en este negocio, participando de fondos de titulización de activos que comercializaban con las hipotecas de alto riesgo de todo el país. Es más, la constitución de las entidades gestoras de estos fondos fue auditada por las consultoras más reputadas del momento (PwC, Deloitte y otras)

Estas consultoras son, en consecuencia, claves en el devenir del sector financiero nacional y su progresiva financiarización. Un ejemplo evidente han sido las cajas de ahorro, cuya función inicial de financiar proyectos locales y regionales del lugar de origen, y su configuración jurídica como entidades con fines sociales<sup>1</sup>, hacía difícil que entraran en competencia con entidades clásicas como los bancos. En esta transición fueron clave las consultoras, que supervisaron tanto la progresiva introducción de productos financieros de alto riesgo, como las fusiones y adquisiciones entre cajas.

Tabla 4. Cajas de Ahorro agrupadas por auditoras de cuentas (1991-2010)

Periodo 1	Periodo 2
Entidad auditada: <ul style="list-style-type: none"><li>· Unimm (Caixa D’Estalvis Unio De Caixes De Manlleu, Sabadell I Terrassa)</li><li>· Cajasol</li><li>· CEEIS (Caja España)</li><li>· Catalunya Caixa (Caixa D’Estalvis De Catalunya Tarragona I Manresa)</li><li>· NovaCaixa Galicia (Caixa De Aforros De Vigo, Ourense E Pontevedra)</li><li>· Caja Madrid</li><li>· Unicaja</li></ul> <b>Periodo auditado:</b> 1991-2001 <b>Auditor:</b> Arthur Andersen	<b>Entidad auditada:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· Unimm</li></ul> <b>Periodo auditado:</b> 1999-2010 <b>Auditor:</b> Price WaterHouse <b>Entidad auditada:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· Cajasol</li><li>· CEEIS (Caja España)</li><li>· Catalunya Caixa (Caixa D’Estalvis De Catalunya Tarragona I Manresa)</li><li>· NovaCaixa Galicia (Caixa De Aforros De Vigo, Ourense E Pontevedra)</li><li>· Caja Madrid</li><li>· Unicaja</li></ul> <b>Periodo auditado:</b> 2001-2010 <b>Auditor:</b> Deloitte
Entidad: <ul style="list-style-type: none"><li>· Kutxa</li><li>· CAM</li></ul> <b>Periodo auditado:</b> 1991-1997 <b>Auditor:</b> KPMG	<b>Entidad:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· Kutxa</li></ul> <b>Periodo auditado:</b> 1997-2010 <b>Auditor:</b> Price WaterHouse <b>Entidad:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· CAM</li></ul> <b>Periodo auditado:</b> 1997-2010 <b>Auditor:</b> KPMG
Entidad: <ul style="list-style-type: none"><li>· Ibercaja</li></ul> <b>Periodo auditado:</b> 1991-2010 <b>Auditor:</b> Price WaterHouse	
<b>Entidad:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>· Liberbank</li><li>· Cajaduero</li></ul> <b>Periodo auditado:</b> 1991-2010 <b>Auditor:</b> Ernst & Young	

Fuente: informes anuales financieros. CNMV. Elaboración propia

Un primer paso en su transformación y privatización se produjo en 2010 con las llamadas “fusiones frías” bajo el Sistema Institucional de Protección (SIP), como fórmula para recapitalizarse, ideado para evitar las consecuencias de la crisis *subprime* de EE. UU., debido a la subida de impagos de hipotecas y la pérdida de empleo. En España, durante la burbuja inmobiliaria se había desarrollado un sistema similar de venta de productos financieros de alto riesgo, vinculados a hipotecas con elevado riesgo de impago, por proceder de personas de bajas rentas y otras

<sup>1</sup> Las Cajas de Ahorro, entidades sociales de crédito, tenían la singularidad de tener un Gobierno Corporativo en manos de corporaciones municipales, autonómicas y sindicatos; además, al carecer de accionistas, los beneficios iban a parar a la Obra Social, que constituían desde residencias de mayores, bibliotecas, museos, y la financiación de multitud de actividades socio-deportivas. Su caída fue un hito central en la crisis económica que afectó a España, dentro de la llamada crisis financiera global de 2008. Como resultado, únicamente dos entidades de estas características sobrevivieron, convirtiéndose el resto en entidades bancarias en manos de capital privado o fundaciones bancarias (herederas de las cajas).

situaciones de vulnerabilidad. Numerosas cajas de ahorros desarrollaron esquemas de titulación de activos hipotecarios en común, radicando dichas sociedades en paraísos fiscales como las Islas Caimán. Para dichas operaciones, contaron con la colaboración de las consultoras financieras de referencia, entidades que fueron contratadas por la mayoría de ellas y por un periodo prolongado, a diferencia de empresas del IBEX-35, que contrataron a unas y otras por periodos más cortos. Por lo general, a excepción de cajas como Ibercaja, Caja Duero o la actual Liberbank, que mantuvieron durante 20 años a los mismos auditores, el resto tuvieron durante periodos de diez años al mismo auditor (Tabla 4).

Fue tras la fusión entre dos cajas de ahorro de peso, Caja Madrid y Bancaja (Grupo BFA), cuando surgen los primeros problemas, ya que las auditoras supuestamente manifestaron diferencias de criterio en la evaluación de las cuentas anuales del grupo, que arrojaron primero leves pérdidas en el informe de 2010 (125 millones), y en una segunda revisión en junio de 2011, que incrementó las pérdidas a 3.318 millones de euros. Como detalla el informe del Banco de España:

En relación con el cierre de las cuentas de 2011, surgieron diferencias de criterio entre los auditores y los gestores del grupo. Este publicó, en mayo de 2012, sin el informe de los auditores, las cuentas anuales de 2011, formuladas por sus administradores, que reflejaban unos resultados negativos (antes de impuestos) de 125 millones de euros en el grupo BFA-Bankia y de 384 millones positivos en el subgrupo Bankia. A finales del mes de mayo, los nuevos gestores del grupo BFA reformularon las cuentas de 2011 y las publicaron junto con el informe, sin salvedades, del auditor externo. Las nuevas cuentas reflejaban unas pérdidas de 2.978 millones en Bankia, lo que suponía que el grupo BFA-Bankia presentara 3.318 millones de pérdidas, dejando el patrimonio neto de BFA matriz en negativo en más de 4.200 millones de euros y, por tanto, en causa de disolución (Banco de España, 2017).

Lo cierto es que el informe anual financiero de BFA de 2012 firmado por Deloitte incluye una advertencia por carecer de una valoración de activos a fecha de año contable (pues surge de la valoración de activos realizada durante la fusión entre entidades, en 2010). Esta misma entidad (Deloitte) firmará las cuentas de Caja Madrid (luego BFA-Bankia) entre 2001 y 2012.

Tras la crisis de Bankia, el Gobierno liderado por Mariano Rajoy decide optar por una reestructuración total, que conllevará la privatización total de las mismas. Este segundo periodo se vivió ya bajo la supervisión de la Comisión Europea en 2012, a partir de los objetivos señalados en el Memorándum de Entendimiento (MoU en inglés) firmado entre el Gobierno de España y la Comisión Europea. Este Memorándum vinculó la posibilidad de inyección de capital a objetivos que estas entidades tenían que cumplir para su fusión, así como los organismos públicos (déficit). Se fijaban distintos grupos por necesidades de capital, cuyas necesidades conllevarán más o menos intervención.

Para la elaboración del estudio de solvencia (del grupo de entidades y de cada entidad), se sondearon diferentes consultoras. Es significativo el hecho de que en estos momentos (2012) el Banco de España se pone en contacto con diferentes entidades, entre ellas Blackrock, el banco custodio estadounidense. Ante la queja de muchas entidades de contratar a un posible interesado en adquirir dichas entidades, finalmente se contratará a la consultora Oliver Wyman, en cuyo informe final refleja unas necesidades de capital de 59.000 millones para el conjunto de cajas de ahorros.

## **8. La larga crisis y la transformación de la función supervisora y consultora: el giro hacia los *asset managers***

La crisis económica significó un cambio de paradigma en la supervisión y control de entidades de crédito en España. De una estructura centrada en el Banco de España y el FROB como instrumento de rescate, se pasó a la supervisión europea de los mismos y su financiación, que conllevará la contratación de nuevos consultores recomendados por dichas instancias europeas, además de un esquema de reestructuración basado en sus recomendaciones, y no ya del Banco de España. Dicho cambio supondrá eliminar el criterio de complementariedad entre cajas (fusiones frías por complementariedad territorial o por afinidad política) para pasar al de privatizaciones, ya que la

mayoría de las cajas pasan a manos de bancos de mayoría de accionariado en manos de capital privado (y no fundaciones bancarias de las cajas de ahorro, a excepción de La Caixa y Kutxabank).

En las grandes empresas sucederá algo similar. La crisis económica significó el paso de la mayoría del capital de estas empresas de una coalición entre familias españolas y cajas de ahorro, a manos de fondos de inversión y vehículos financieros extranjeros (Juste, 2017; 2023). Asimismo, empresas y vehículos de inversión de capital europeo comienzan a hacerse con empresas españolas, en un proceso de convergencia entre empresas. Esta transformación conllevará un cambio en el gobierno corporativo de las grandes empresas españolas, que dejan de estar entrelazadas por ejecutivos de cajas de ahorro y expolíticos nombrados por ellas, a miembros procedentes de entidades extranjeras (Juste, 2023). Como resultado de esta transición, el asesoramiento a estas empresas cambia, así como los centros de evaluación y gobernanza de las mismas. Como se observa en la tabla siguiente (tabla 5), se pasa de una hegemonía de Deloitte desde comienzos de milenio hasta finales de 2020, hacia un mayor equilibrio entre consultoras de empresas del IBEX-35 en 2023.

Se ha señalado que la crisis del Covid ha supuesto un cambio en el paradigma de gobierno corporativo (Gelter y Puaschunder, 2020). Debido a la crisis global económica que desató la pandemia y el ulterior cese de movimiento de consumidores y trabajadores, numerosas empresas quebraron o necesitaron de dinero público para sobrevivir y continuar su actividad. Debido a esto, se señala la importancia que ha tenido un gobierno corporativo vinculado a una red nacional e internacional amplia para facilitar el acceso a financiación (Zaremba et al., 2020).

Por otro lado, se viene señalando la necesidad de una transición hacia una economía sostenible. Debido a esto, instancias supragubernamentales han implementado esquemas de inversión público-privados a los que pueden acceder empresas que cumplan con determinados requisitos de sostenibilidad (bonos sostenibles), y los denominados como criterios ESG de gobernanza (*Environment, Social and Corporate Governance* por sus siglas en inglés).

Tabla 5. Transición en la auditoría a empresas del IBEX-35 tras la crisis económica

	1996	2000	2006	2010	2013	2016	2023
Arthur Andersen	20	22					
Ernst & Young	2	2	4	6	8	10	7
KPMG	5	2	3	6	6	7	8
PwC	5	6	8	7	6	5	9
Deloitte		3	20	16	15	16	6
Serrano 41 auditores S.L.	1						
Audiberia	1						
Coopers & Lybrand	1						

Fuente: informes anuales financieros de las 35 empresas del IBEX-35. CNMV. Elaboración propia.

El giro se define como el paso en los criterios de toma de decisiones centrada en maximizar la ganancia del inversor (*shareholder*) al beneficio de una comunidad más amplia de trabajadores, ciudadanos, y medio ambiente (*stakeholder*). Este giro ha estado liderado por fondos de inversión que han tratado de influir en las empresas en las que participaban. Es el caso del banco custodio Blackrock<sup>2</sup>, cuya su acción sobre las empresas en las que participa se resume en asumir criterios ESG. A su vez, es la entidad contratada por la Comisión Europea para implementar estos criterios en las entidades financieras (Comisión Europea, 2019).

Lo significativo de su papel es la unificación, por primera vez, de las funciones de consultoría y propiedad en un solo actor. Blackrock Business Consulting es una de las empresas de

<sup>2</sup> Blackrock es uno de los mayores inversores de empresas en el mundo. En España participa en 19 de las 35 empresas, y es el mayor accionista de Telefónica y Santander. Junto a los asset managers (gestores

consultoría de inversión a empresas de referencia. A su vez, las cartas anuales firmadas por su presidente, Larry Fink, dirigidas a todas las empresas en las que participa se convierten en un informe de consultoría de debido cumplimiento para la continuidad de su inversión en dichas empresas. Sus servicios como banco custodio son los de gestionar y orientar las inversiones de sus clientes y representados. No obstante, como firma de consultoría, añade la auditoría de cuentas, la asesoría en fusiones y adquisiciones, o la asesoría a empresas y gobiernos en el cumplimiento de criterios ESG.

De este modo, la incursión de este banco custodio y otros fondos de inversión en la asesoría a grandes empresas y gobiernos significa un cambio profundo en la hegemonía de las empresas tradicionales de consultoría, que mantenían un papel predominante macro y micro social tras la externalización de la decisiones empresariales y políticas y la contratación de servicios de asesoría (Gunter et al., 2015).

## 9. Conclusiones

En este trabajo se ha expuesto cómo en España las consultoras tienen un desarrollo tardío, y se alinean con un grupo de países en los que surgieron con el desarrollismo de posguerra, y que en España se inició a finales de la década de los 50, tras el plan de Estabilización de 1956. Que surgiera en esta época marca, en consecuencia, la singularidad del caso español. La asesoría a empresas, no solo la realizada desde empresas de consultoría, fue realizada desde el principio por centros de estudios vinculados a la iglesia católica y al régimen franquista. Por un lado, las escuelas de negocios servían de centros de especialización para estudiantes que quisieran adquirir el *expertise* de dirección de empresas que se obtenía en escuelas de negocios extranjeras. En España esta labor la realizarán universidades como IESE o ESADE, vinculadas a los jesuitas y al Opus Dei respectivamente. Por otro, la ascensión a centros de poder empresarial se realizaba desde el propio régimen, que controlaba la mayor parte de industria y grandes empresas.

Esto se plasma en el origen de muchos de los ejecutivos de las grandes empresas en el origen del índice bursátil IBEX-35. Un número significativo de cargos del régimen pasó a formar parte de las direcciones de las grandes empresas. Un traspaso natural, habida cuenta del origen público-estatal de muchas de estas empresas.

Esta relación estrecha entre el mundo privado y el público ha marcado, por ende, la labor de las consultoras, centrales en los procesos de privatización y construcción de conglomerados de empresas de servicios. Un proceso que se inicia con la llamada “reconversión industrial”, que conllevará un proceso de fusiones y adquisiciones y salidas a bolsa asesoradas por las grandes consultoras, comandadas por un grupo de funcionarios del Estado.

En este proceso de apertura al capital extranjero, las consultoras fueron fundamentales. Participaron en la elaboración de folletos de emisión de acciones, en el diagnóstico y cuantificación del valor de muchas empresas públicas para su venta, y en la fusión y adquisición por parte de empresas extranjeras. Al mismo tiempo, la década de los 90 en España muestra una intensa relación entre la apertura al capital extranjero en el ámbito privado y el público, no solo en las empresas públicas sino en numerosos servicios públicos. Desde la construcción de hospitales, o la externalización de servicios de recogida de residuos y gestión del agua.

En este sentido, las consultoras han ido tomando cada vez mayor protagonismo en su labor intermediaria entre el sector público y privado. Han sido contratadas por la administración como forma de externalizar parte de su labor de gestión, como en el caso de hospitales, o de centros educativos. Más aún, esta presencia se ha intensificado tras la necesidad de digitalizar y automatizar procesos administrativos.

La historia de la consultoría en España muestra cómo la misma ha de ser entendida más allá de su aspecto globalizador, sino como resultado de un desarrollo singular de las instituciones públicas y privadas. Un desarrollo que ha ido parejo a un proceso de concentración empresarial

---

de activos) State Street y Vanguard) conforman los llamados Big Three, y son los mayores accionistas del 88% de empresas del índice estadounidense S&P (Steele, 2020).

y de externalización de servicios públicos que ha sido conducido por un sector de la consultoría especializado y vinculado a determinados centros educativos del país. Esto nos muestra la in-crustación de las consultoras en la sociedad, que han formado parte de dinámicas y lógicas del capitalismo español, y que han tenido que transformarse, primero tras la crisis de 2008, y posteriormente tras la crisis del Covid.

Sucesivos estudios han de ser conducidos para indagar en la labor de los consultores y socios de referencias de las principales firmas, de modo recabar información cualitativa sobre este proceso de transformación de la consultoría en España en las últimas décadas.

## 10. Bibliografía

- Dias Amorim, C. M. (1999). "Catching-up? The Evolution of Management Consultancies in Portugal and Spain". En Feldenkirchen, W. y Gourvish, T. (eds) *The European Yearbook of Business History* (pp. 179-209). Londres: Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780429399527-10>
- Arce, J. M. (2006). "La fase dura de la reconversión industrial: 1983-1986". *Historia del Presente*. 8: 61-101.  
<https://doi.org/10.5944/hdp.8.2006.41033>
- Baena del Alcázar, M. (1995). "Reformando a Leviatán: la Administración pública". *Política y sociedad*. 20: 53-62.  
<https://doi.org/10.5209/POSO.26621>
- Bateman, M. (2000). "Neo-liberalism, SME development and the role of Business Support Centres in the transition economies of Central and Eastern Europe". *Small Business Economics*. 14(4): 275-298.  
<https://doi.org/10.1023/A:1008170805013>
- Banco de España (2017). *Informe sobre la crisis financiera y bancaria en España, 2008-2014*. Madrid: Banco de España.
- (2011). "Evolución y reforma de las Cajas de Ahorro". *Boletín del banco de España*. 57(1): 3-17.
- Bel, G. y Comesaña, A. C. (2001). "La privatización y sus motivaciones en España: de instrumento a política". *Revista de Historia Industrial*. 19-20: 105-132.  
<https://doi.org/10.1344/RHI.V0119-20.19365>
- Beveridge, R. (2012). "Consultants, depoliticization and arena-shifting in the policy process: privatizing water in Berlin". *Policy sciences*. 45: 47-68.  
<https://doi.org/10.1007/s11077-011-9144-4>
- Comisión Europea (2020). *Development of Tools and Mechanisms for the Integration of ESG Factors into the EU Banking Prudential Framework and into Banks' Business Strategies and Investment Policies*. Supplement to the Official Journal of the EU.  
<https://ted.europa.eu/>, consulta el 5 de marzo de 2024.
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2021). "La CNMC multa con un total de 6,3 millones de euros a 22 firmas de consultoría y a varios de sus directivos".  
<https://www.cnmc.es/prensa/sancionador-consultoras-cnmc-20210512>, consulta el 5 de febrero de 2024.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*. 48(2): 147-160.  
<https://doi.org/10.2307/2095101>
- Fernández, P. y Carabias, J. M. (2007). "Rentabilidad y creación de valor del IBEX-35: 1992-2006". *Bolsa: revista mensual de bolsas y mercados españoles*. 161: 40-43.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.959110>
- Financial Crisis Inquiry Commission (2011). *The Financial Crisis Inquiry report: the final report of the national commission on the causes of the financial and economic crisis in the United States, including dissenting views*.  
<https://www.govinfo.gov/app/details/GPO-FCIC/>, consulta el 20 de febrero de 2024.
- Fomentos Construcciones y Contratos (2023). *Memoria anual financiera*.



- [https://www.fcc.es/documents/13935105/48747511/informe\\_anual\\_2023.pdf](https://www.fcc.es/documents/13935105/48747511/informe_anual_2023.pdf), consulta el 15 de abril de 2024.
- Gelter, M. y Puaschunder, J. M. (2020). "Covid-19 and comparative corporate governance". *Journal of Corporation Law*. 46: 557.  
<https://doi.org/10.2139/SSRN.3772965>
- González-Gómez, F., García-Rubio, M. A. y González-Martínez, J. (2014). "Beyond the public-private controversy in urban water management in Spain". *Utilities Policy*. 31: 1-9.  
<https://doi.org/10.1016/j.jup.2014.07.004>
- Graham Steele (2020). *The New Money Trust: How Large Money Managers Control Our Economy and What We Can Do About It*. American Economic Liberties Project.  
[http://www.economicliberties.us/wp-content/uploads/2020/11/Working-Paper-Series-on-Corporate-Power\\_8\\_FINAL.pdf](http://www.economicliberties.us/wp-content/uploads/2020/11/Working-Paper-Series-on-Corporate-Power_8_FINAL.pdf), consulta el 2 de febrero de 2024.
- Gunter, H. M., Hall, D. y Mills, C. (2015). "Consultants, consultancy and consultocracy in education policymaking in England". *Journal of Education Policy*. 30(4): 518-539.  
<https://doi.org/10.1080/02680939.2014.963163>
- Hodge, G. y Bowman, D. (2006). "The 'consultocracy': the business of reforming government". En Hodge, G. (ed.) *Privatization and market development* (pp. 97-126). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.  
<https://doi.org/10.4337/9781847204288.00015>
- Jung, N. y Kieser, A. (2012). "Consultants in the management fashion arena". En Clark, T. y Kipping, M. (eds) *The Oxford handbook of management consulting* (pp. 327-346). Oxford: Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.001.0001>
- Jupe, R. y Funnell, W. (2015). "Neoliberalism, consultants and the privatisation of public policy formulation: The case of Britain's rail industry". *Critical Perspectives on Accounting*. 29: 65-85.
- Juste, R. (2017). *IBEX-35: Una historia herética del poder en España*. Madrid: Capitán Swing.
- (2020). *La nueva clase dominante: Gestores, inversores y tecnólogos. Una historia del poder desde Colón y el Consejo de Indias hasta BlackRock y Amazon*. Barcelona: Arpa.
- (2023). "La gran transformación del poder económico: puertas giratorias, capital y consejeros en la red de empresas españolas cotizadas". *Revista Española de Sociología*. 32(2):11.  
<https://doi.org/10.22325/fes/res.2023.157>
- Kipping, M. y Clark, T. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of management consulting*. Oxford: Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.001.0001>
- Kipping, M. y Puig Raposo, N. (2003). "De la teoría a la práctica: las consultoras y la organización de empresas en perspectiva histórica". En Erro Gasca, C. (dir.) *Historia empresarial: pasado, presente y retos de futuro* (pp. 101-131). Barcelona: Ariel.
- Kipping, M. y Saint-Martin, D. (2005). "Between regulation, promotion and consumption: Government and management consultancy in Britain". *Business History*. 47(3):449-465.  
<https://doi.org/10.1080/00076790500055756>
- Kipping, M. y Wright, C. (2012). Consultants In Context: Global Dominance, Societal Effect and the Capitalist System. En Kipping, M., & Clark, T. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of management consulting*. Oxford: Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/OXFORDHB/9780199235049.013.0008>
- Kirkpatrick, I., Sturdy, A. J., Alvarado, N. R., Blanco-Oliver, A. y Veronesi, G. (2019). "The impact of management consultants on public service efficiency". *Policy & Politics*. 47(1): 77-95.  
<https://doi.org/10.1332/030557318X15167881150799>
- Lapsley, I. y Oldfield, R. (2001). "Transforming the public sector: management consultants as agents of change". *European Accounting Review*. 10: 523-543.  
<https://doi.org/10.1080/713764628>
- Locke, R. R. (1996). *The collapse of the American management mystique*. Oxford: Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198774068.001.0001>

- López Rodó, L. (1990). *Memorias (I)*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Mazzucato, M. y Collington, R. (2024). *El gran engaño: Cómo la industria de la consultoría debilita las empresas, infantiliza a los gobiernos y pervierte la economía*. Barcelona: Taurus.
- Narbona Moreno, A. (2008). "La internacionalización de la consultoría en España". *ICE, Revista de Economía*. 844: 121-137.
- Ortí, A. (1987). "Estratificación social y estructura del poder: viejas y nuevas clases medias en la reconstrucción de la hegemonía burguesa". En VVAA, *Política y Sociedad: estudios en homenaje a Francisco Murillo Ferrol* (pp. 711-736). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- (1989). "Transición postfranquista a la monarquía parlamentaria y relaciones de clase: del desencanto programado a la socialtecnocracia transnacional". *Política y sociedad*. 2: 7-20.
- Puig Raposo, N. y Álvaro Moya, A. (2002). "Estados unidos y la modernización de los empresarios españoles, 1950-1975: un estudio preliminar". *Historia del presente*. 1: 8-29.  
<https://doi.org/10.5944/hdp.1.2002.40274>
- Rojas, F. J. V. (2009). "La privatización de la gestión de los servicios sanitarios públicos: las experiencias de Valencia y Madrid". *Derecho y salud*. 17(1): 1-22.
- Ruiz-Villaverde, A., González Gómez, F. J. y Picazo-Tadeo, A. J. (2015). "The privatisation of urban water services: theory and empirical evidence in the case of Spain". *Investigaciones Regionales*. 31: 157-174
- Saint-Martin, D. (1998a). "Management Consultants, the State and the Politics of Administrative Reform in Britain and Canada". *Administration & Society*. 30(5): 533-568.  
<https://doi.org/10.1177/0095399798305003>
- (1998b). "The New Managerialism and the Policy Influence of Consultants in Government: An Historical-institutionalist Analysis of Britain, Canada and France". *Governance*. 11(3): 319-356.  
<https://doi.org/10.1111/0952-1895.00074>
- (2004). *Building the New Managerialist State*. Oxford: Oxford University Press.
- (2017). "Management consultancy and the varieties of capitalism". En Brans, M., Geva-May, I y Howett, M. (eds), *Routledge handbook of Comparative policy analysis* (pp. 213-228). Londres: Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315660561-14>
- Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (2024). *Balance de privatizaciones*.  
<https://www.sepi.es/es/sectores/privatizaciones/balance>, consulta el 5 de mayo de 2024.
- Taylor, F. W. (1986). *Los principios del management científico*. 42 Links Ediciones Digitales.
- Thrift, N. (1997). "The rise of soft capitalism". *Cultural Values*, 1(1):29-57.  
<https://doi.org/10.1080/14797589709367133>
- Zaremba, A., Kizys, R., Aharon, D.Y. y Demir, E. (2020). "Infected markets: Novel coronavirus, government interventions, and stock return volatility around the globe". *Finance Research Letters*. 35:101597. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101597>