



asociación española
de empresas de consultoría

07

La consultoría en España
El sector en cifras 2007

כ



La consultoría en España
El sector en cifras 2007

asociación española
de empresas de consultoría

AECC



Índice

Presentación	4
La consultoría en España en 2007	6
El talento en la consultoría: presente y futuro	16
Agradecimientos	22
Miembros de la AEC	24



Presentación



Diego Pavía

Presidente de la AEC

Crecimiento, productividad y pymes. Con estas tres palabras podemos definir el comportamiento del sector de la consultoría y los servicios de IT en 2007, así como su presente y futuro para los próximos años.

Como primer dato que debe mencionarse cabe destacar la buena salud que presenta el sector por cuarto año consecutivo, con un crecimiento con respecto a 2006 del 13,1% y una previsión de crecimiento para este ejercicio 2008 en torno al 11,3%. Si comparamos este crecimiento con el relativo al conjunto de la economía, nos encontramos con un crecimiento del sector al menos seis veces superior al del conjunto de la economía española.

Esta solidez y este crecimiento de nuestro sector obedecen a tres causas fundamentales. La primera de ellas es la evidente madurez de la consultoría y los servicios de IT en términos de conocimiento acumulado por parte de nuestros profesionales, mejores prácticas y utilización de herramientas de gestión de proyectos y servicios, además de una mayor cultura de compra por parte de los clientes, aunque en este último punto debemos mejorar en lo referente a algunas prácticas de compra de

este tipo de servicios, evitando aquéllas en las que se da primacía al factor coste por encima de otros como la experiencia, la solvencia, la calidad del servicio, la capacidad para crecer conjuntamente o la permanente formación de nuestros profesionales.

Como segundo motivo debemos apuntar a la confianza que hemos sido capaces de generar con el paso del tiempo en el mercado español y en sus principales empresas y Administraciones Públicas, que nos ha situado como un referente cualificado en términos de alcanzar objetivos de productividad, eficiencia y un mejor *time-to-market*, apalancando los procesos de negocio en tecnologías de la información.

La tercera razón tiene que ver con la cada vez mayor competencia con la que debemos aprender a convivir, que viene dada no sólo por cuestiones puramente geográficas (mercados abiertos e interconectados en tiempo real), sino también por la aparición de nuevos canales de venta o distribución de bienes y servicios y, lo que es más importante, por la entrada de empresas con un *core-business* de un sector específico en otro totalmente diferente que

normalmente tiene sus sinergias por el lado de la demanda. En este importante escenario, son las empresas consultoras las que desempeñan un rol fundamental, al tratarse de nuevos negocios que requieren nuevos procesos, nuevas estructuras de organización y nuevas plataformas y sistemas de IT.

Si bien crecimientos pasados no garantizan crecimientos futuros, podemos afirmar desde la patronal del sector que estos momentos de crisis económica e incertidumbre para los próximos años son una excelente oportunidad para poder acompañar al tejido empresarial español tanto en sus actividades en nuestro mercado como en su expansión fuera de nuestras fronteras. La razón es bien simple. Nuestros clientes deben buscar la mejor forma de crecer en volumen de negocio, en rentabilidad de éste y en la calidad del producto o servicio, lo que redundará en la satisfacción final de los clientes. Esos tres factores son la base de la sostenibilidad de las empresas.

En épocas de desaceleración, menores ventas y, por tanto, menores ingresos, hay que buscar fórmulas que aseguren la rentabilidad y los márgenes. Es ahí

donde entra la labor de las empresas consultoras al acompañar a los clientes en procesos de mejora vía optimización de los procesos de negocio (reingeniería), redimensionamiento de la capacidad de producción y externalización de infraestructuras y gestión de aplicaciones como vehículo para la reducción de costes.

Por tanto, hablamos de acompañar a nuestros clientes en la adecuación de su actividad empresarial o pública a la realidad económica de cada momento, ayudando, en última instancia, a la mejora de la productividad de las compañías.

El presente y futuro pasa también por acercarnos al mundo de las pymes con una propuesta de valor basada en soluciones estandarizadas, fácilmente reproducibles y con unos costes de soporte y mantenimiento atractivos. Pensemos que las pymes suponen cerca del 75% del PIB español. Cualquier mejora en este segmento de actividad es una excelente palanca de desarrollo de todo el ecosistema, que actúa, además, como efecto dominó de unos sectores sobre otros, sobre todo los que están

dentro de la misma cadena de valor.

La apuesta no es fácil, pero supone un reto que las empresas consultoras debemos abordar. En este sentido, el papel de nuestros *partners*, por otro lado, fabricantes de *software* o *hardware*, es fundamental. Es con ellos con quienes debemos construir soluciones imaginativas, rápidas y de fácil integración en beneficio de una mayor y mejor automatización de la actividad de las pymes.

En definitiva, la salud del sector sigue siendo buena.

Recientemente hemos publicado el *Libro blanco de buenas prácticas en el mercado de la consultoría*.

En él se recoge, además de un diagnóstico del marco de relaciones cliente-proveedor, un conjunto de principios básicos del que debe ser un nuevo modelo de relación. Sólo nos vamos a detener en el capítulo dedicado a la selección de proveedores para destacar, en lo referido a la valoración de ofertas, algo en lo que venimos insistiendo en la AEC: la aportación de valor como hecho diferencial que debe ser tenido en cuenta en términos de mejora de la solución ofertada, plus de conocimiento puesto a disposición

del cliente e innovación tanto en el diseño de la solución o servicio como en su evolución.

Si tuviéramos que hablar de los desafíos pendientes, deberíamos volver a hablar, como ya hicimos el año pasado, de la gestión del capital humano desde la perspectiva de su escasez. Recientemente hemos conocido que en las universidades españolas ha descendido un 20% el número de licenciados en ingenierías y carreras técnicas con respecto al año 2000. Éste es quizá uno de nuestros mayores talones de Aquiles.

La responsabilidad de esta patronal no es otra que encontrar los mecanismos que nos permitan hacer llegar a los jóvenes de hoy mensajes en torno al talento como parte intrínseca de nuestro negocio, la diversidad como uno de nuestros mejores activos, el aprendizaje continuo, el desarrollo de habilidades como palanca del crecimiento personal y profesional, el compromiso para transformar las ideas en proyectos y éstos en resultados, y, finalmente, la pasión como motor de nuestra actividad diaria.



La consultoría en España en 2007

1. Introducción

En 2004, la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) puso en marcha una iniciativa para obtener información económica fiable y comparable sobre el sector de la consultoría en España. Desde entonces, la AEC ha encuestado regularmente a las empresas consultoras. Fruto de este trabajo, se cuenta hoy con una serie del valor alcanzado por las ventas en el sector que abarca cuatro años, desde 2004 hasta 2007. Esta información reúne una doble virtud: se ha obtenido directamente de las respuestas de las empresas que operan en el sector y es absolutamente homogénea en lo que respecta a los criterios de valoración y a las categorías empleadas en el proceso de

recogida. Estas dos características garantizan la plena comparabilidad longitudinal de los resultados o, lo que es lo mismo, justifican el empleo de estos datos en la construcción de una imagen certera y rigurosa de la evolución del sector desde 2004 hasta la actualidad.

En definitiva, la experiencia de la AEC en este terreno supone la mejor garantía de la calidad de los datos sobre la facturación del sector y sobre su composición, que constituyen el núcleo del informe que tiene en sus manos. En él se ofrecen diversos resultados sobre la facturación de las empresas consultoras durante el año 2007, así como las previsiones para 2008. Además, el análisis se extiende en algunos apartados para ofrecer una visión

El sector de la consultoría ha crecido en los últimos años a una tasa media anual superior al 11%

panorámica de la evolución del sector durante estos últimos cuatro años.

Las siguientes son las principales conclusiones que se han obtenido del análisis de estos datos:

- El crecimiento de la facturación del sector se aceleró en 2007 hasta alcanzar una tasa del 13,1%. Este dato no informa sobre un hecho aislado, sino que se enmarca en una tendencia de crecimiento del sector en los últimos cuatro años que lo ha llevado a crecer a un ritmo superior al 11% anual, muy por encima del crecimiento nominal del 7,7% que arroja el PIB español durante el mismo período. Ésta es la prueba del esfuerzo que están haciendo las empresas del sector por aportar valor a sus clientes, pero también de la importancia del papel que el propio sector de la consultoría desempeña en el desarrollo y crecimiento del conjunto de la economía española.
- Los servicios de desarrollo e integración y los de *outsourcing* han protagonizado el crecimiento del sector durante el período 2004-2007. Mención aparte merecen los

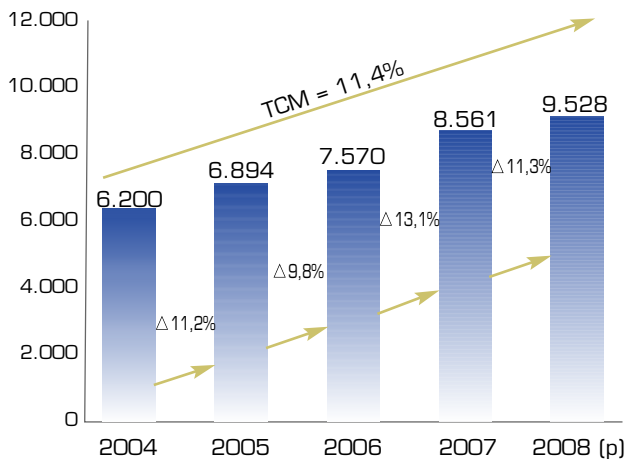
servicios de consultoría tecnológica, que en los últimos años han crecido a una tasa media por encima del 16%, lo que da cuenta de la firmeza del compromiso que los consultores españoles han asumido en materia de tecnología, así como del interés que ha despertado este aspecto de la gestión en las empresas españolas.

- Desde el punto de vista de la demanda, los clientes que ejercen un efecto tractor más importante sobre el sector de la consultoría continúan siendo el sector financiero, las Administraciones Públicas, las empresas de telecomunicaciones y las de fabricación. Estos sectores no sólo son los principales adquirentes de servicios de consultoría: además, su demanda crece más rápidamente que la del resto.

2. La facturación del sector de la consultoría y su evolución

De acuerdo con el estudio realizado por la AEC, el sector de la consultoría alcanzó en 2007 un volumen de facturación de 8.561 millones de euros, lo que significa que se ha producido

Cuadro 1. **Evolución de la facturación del sector de la consultoría en España (en millones de euros)**



un incremento del 13,1% con respecto al del ejercicio inmediatamente anterior.

La mejor prueba del dinamismo del sector en el pasado reciente se halla en dos hechos:

- En el ejercicio de 2007 se aprecia una aceleración en el crecimiento de la facturación del sector, que alcanza una tasa superior a la constatada en cualquiera de los dos años anteriores, con lo que la tasa media acumulativa de crecimiento del período 2004-2007 se sitúa en el 11,4% anual.

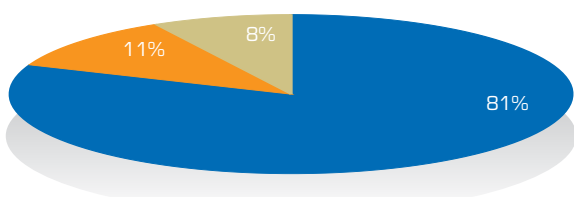
- Los ingresos generados en el sector crecen consistentemente por encima de la economía. Si, durante el período 2004-2007, los ingresos de las empresas del sector crecieron a un ritmo del 11,4%, el PIB nacional lo hizo al 7,7%. Como resultado de esta evolución, el sector ha ganado peso en la economía española, lo que confirma su importancia como generador de valor en su tejido empresarial.

Las previsiones de las empresas de consultoría para 2008 apuntan a un mantenimiento de esta tendencia, con cifras de crecimiento del 11,3% (cuadro 1).

3. Distribución del ingreso por mercados

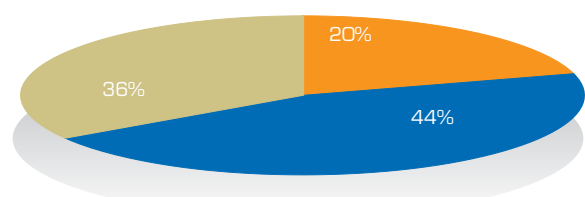
El mercado doméstico sigue siendo la principal fuente de ingresos para las empresas españolas de consultoría, tal como ha sucedido en el pasado reciente. El 81% de las ventas del sector sigue concentrándose en el mercado español. No obstante, sí se aprecia un ligero aumento en el peso que adquieren las ventas en el resto de los países de la Unión Europea, que han ganado dos puntos porcentuales con respecto al ejercicio precedente (cuadro 2).

Cuadro 2. **Distribución de los ingresos del sector por mercados geográficos (2007)**



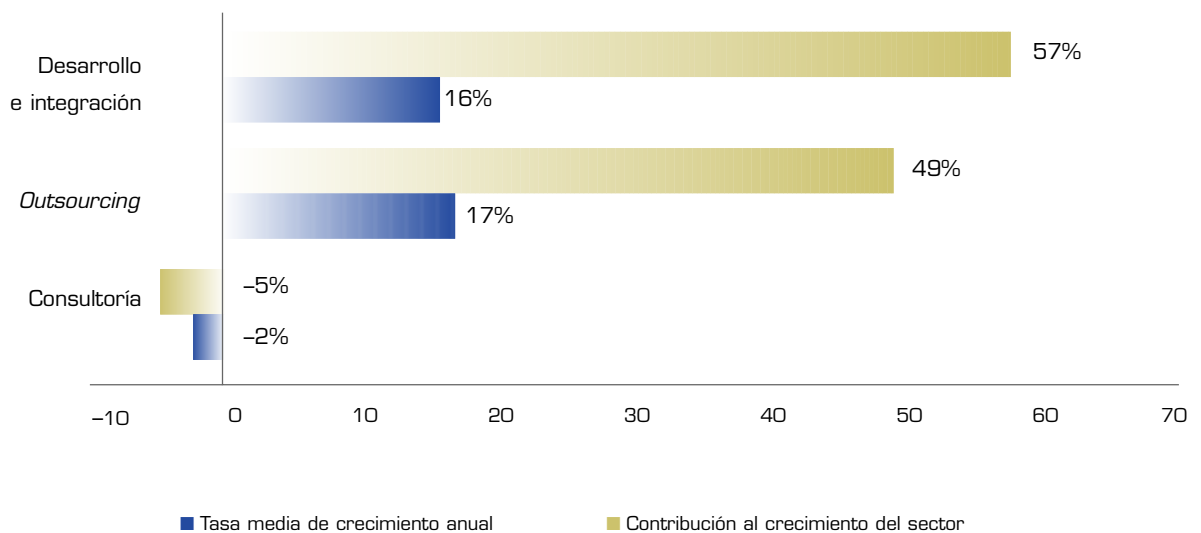
- Mercado doméstico
- Unión Europea (excluyendo el mercado doméstico)
- Otros países

Cuadro 3. **Distribución de los ingresos del sector por servicios prestados (2007)**



- Consultoría
- Desarrollo e integración
- Outsourcing

Cuadro 4. Tasa media de crecimiento anual y contribución al crecimiento del sector de los servicios más importantes (2004-2007)



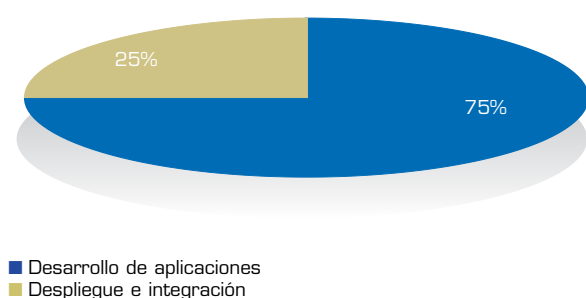
4. Distribución de los ingresos por servicios prestados

Los ingresos por ventas de las empresas de consultoría se concentran fundamentalmente en dos tipos de servicios: los servicios de desarrollo e integración, que en 2007 supusieron el 44% de las ventas del sector, y los de *outsourcing*, que representaron el 36% de dichos ingresos (cuadro 3).

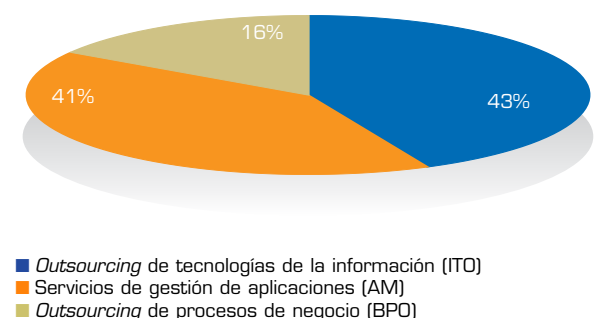
Estos dos tipos de servicio son los que mejor representan el dinamismo del sector en los últimos años y contribuyen con un 57% y un 49%, respectivamente, al aumento de las ventas en el período 2004-2007 (cuadro 4).

Parece evidente, por tanto, cuál será en el futuro la evolución de la oferta de servicios en el sector español de la consultoría, máxime cuando las previsiones de las empresas del sector apuntan a que esta misma tendencia continuará en el presente ejercicio 2008.

Cuadro 5. Distribución de los ingresos del sector en los servicios de desarrollo e integración (2007)



Cuadro 6. Distribución de los ingresos del sector en los servicios de 'outsourcing' (2007)



Desarrollo e integración de aplicaciones

El área de desarrollo e integración de aplicaciones es una de las dos en las que descansa la prosperidad del sector de la consultoría en España. Esta área acoge dos servicios de diferente naturaleza: los de desarrollo de aplicaciones y los de despliegue e integración. Los primeros siguen generando, como ha venido sucediendo en los ejercicios precedentes, en torno a las tres cuartas partes de los ingresos del sector en esta área (cuadro 5).

'Outsourcing'

El *outsourcing* es por su peso la segunda fuente de ingresos para las empresas de consultoría. En su estructura predominan los servicios de *outsourcing* de tecnologías de la información, que constituyen el 43% de los ingresos en esta categoría. La gestión de aplicaciones también representa una parte importante, el 41%, y creciente dentro de los servicios de *outsourcing*. Finalmente, las consultoras españolas obtienen el 16% de sus ingresos por *outsourcing* gracias a la externalización de procesos de negocio en las empresas clientes (cuadro 6).

Consultoría

De las tres vertientes del negocio de las consultoras españolas, la de la consultoría es

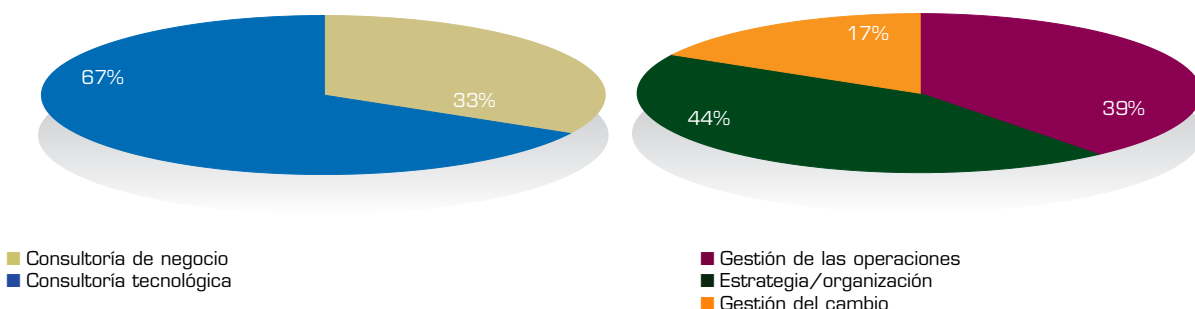
la que ha mostrado una evolución más discreta. No obstante, dentro de esta categoría debe distinguirse la consultoría tecnológica, cuyo peso no ha dejado de crecer, hasta suponer el 67% de los ingresos del sector por servicios de consultoría, mientras que la consultoría de negocio representa el 33% de dichos ingresos (cuadro 7).

Dentro de la consultoría de negocio, las empresas españolas ofrecen tres modalidades diferenciadas de servicio, de entre las cuales destaca la consultoría relacionada con los procesos de estrategia y organización de las empresas clientes. Esta vertiente constituye el 44% de los ingresos del sector por servicios de consultoría de negocio (estrategia/organización). Los servicios de consultoría ligados a la gestión de las operaciones representan, por su parte, el 39% de dichos ingresos. Por último, la colaboración con las empresas clientes en proyectos de gestión del cambio supone el 17% restante.

Previsiones para 2008

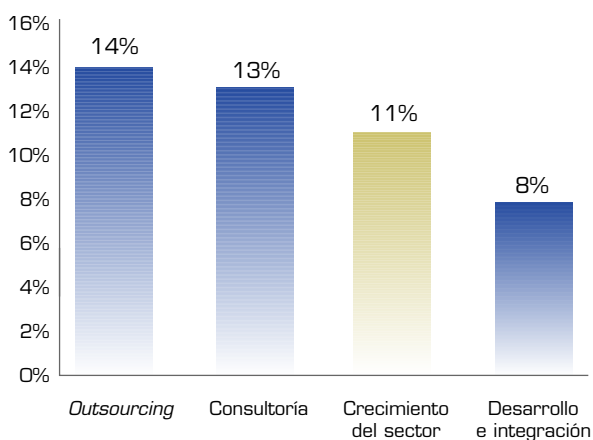
Las previsiones realizadas por las empresas de consultoría son fiel reflejo de su confianza en que las tasas de crecimiento de la facturación del período más reciente se mantendrá en el futuro próximo.

Cuadro 7. Distribución de los ingresos del sector en los servicios de consultoría (2007)



De acuerdo con las respuestas de las empresas del sector, los ingresos derivados de los servicios de *outsourcing* y consultoría crecerán por encima de las previsiones para el conjunto del sector, el 14% y el 13%, respectivamente, mientras que la evolución de los ingresos procedentes de los servicios de desarrollo e integración será algo más discreta: el 8%. No obstante, se espera que todas las categorías de servicios contribuyan positivamente al crecimiento de la facturación en el sector a lo largo del presente año (cuadro 8).

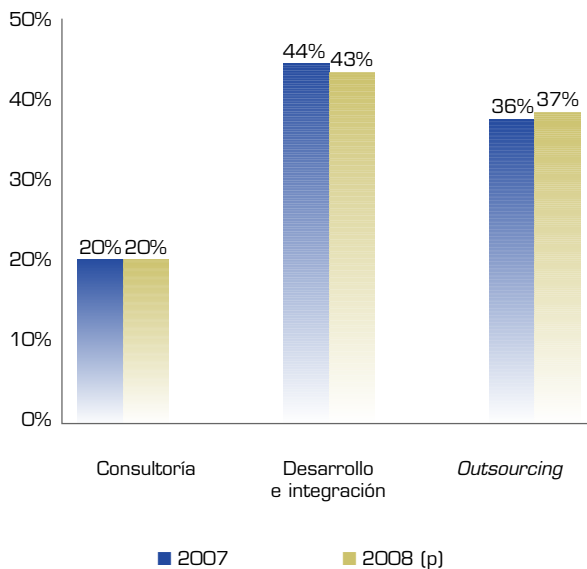
Cuadro 8. **Previsión de la evolución del ingreso por servicios (2007-2008)**



Esta evolución no supondrá grandes alteraciones en la composición de la facturación por servicios. Las previsiones apuntan a un ligero incremento del peso de la consultoría, que seguirá representando en torno al 20% de la facturación del sector; a un aumento del 36% al 37% en la proporción que representa el *outsourcing*; y a una reducción de un punto porcentual del peso del área de desarrollo e integración, que pasará a representar el 43% de los ingresos del sector (cuadro 9).

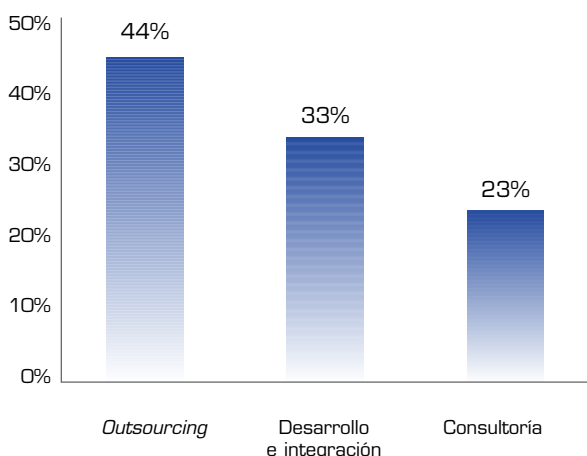


Cuadro 9. Previsión de la composición del ingreso por servicios



De acuerdo con estos datos, los servicios de *outsourcing* seguirán siendo el principal motor de crecimiento de las ventas en el sector y originarán el 44% de sus nuevos ingresos. La aportación de los servicios de desarrollo e integración alcanzará el 33%, mientras que la consultoría aportará el 23% restante (cuadro 10).

Cuadro 10. Contribución prevista al crecimiento del sector en 2008 por servicios

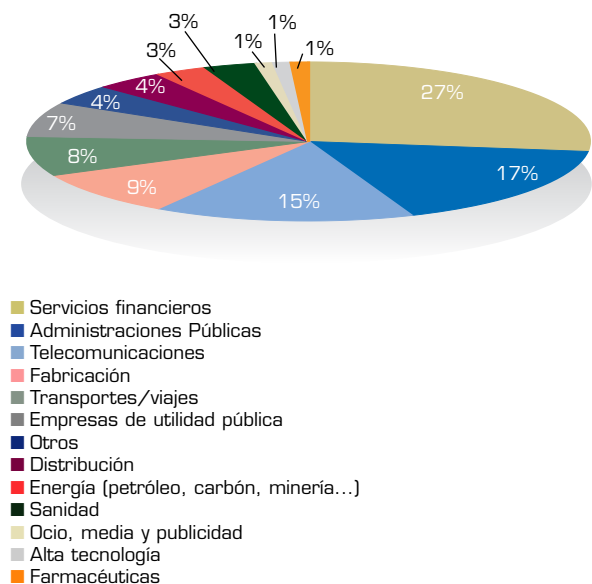


5. Distribución de los ingresos por sectores

Cuando se analizan los datos sobre ingresos del sector de la consultoría desde el punto de vista de la demanda de servicios, se observa que el sector financiero sigue siendo el principal cliente de las empresas de consultoría, con una contribución que asciende al 27% de los ingresos del sector. Lo siguen, en orden de importancia, las Administraciones Públicas, con un 17%; las telecomunicaciones, con un 15%; la fabricación, con un 9%; las empresas de transportes y viajes, con un 8%; y las de servicios de utilidad pública (electricidad, gas y agua), con un 7%. El restante 17% de los ingresos del sector se distribuye de manera desigual entre diferentes sectores: distribución, energía, sanidad, ocio, alta tecnología, farmacia y otros (cuadro 11).

Esta distribución de las ventas del sector no ha variado sustancialmente durante el último ejercicio, de manera que los cuatro principales sectores clientes de las empresas de consultoría representan en

Cuadro 11. Distribución de los ingresos del sector por sectores (2007)

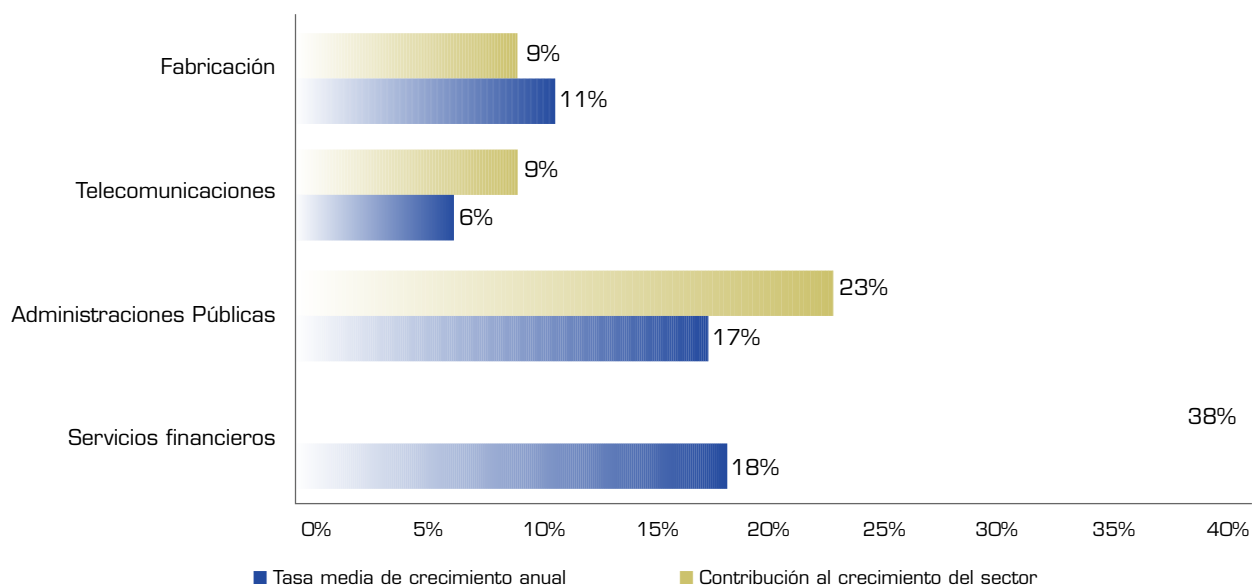


2007 algo más de dos tercios de las ventas del sector (68%).

La demanda de los cuatro principales sectores de actividad clientes de consultoría en España creció entre 2004 y 2007 a un ritmo medio superior al 13%. Este hecho, unido al peso específico de estos cuatro sectores en la demanda de las empresas de consultoría, es la causa de su notable efecto tractor. Hasta el 79% del incremento observado en los ingresos del sector de la consultoría entre 2004 y 2007 se debe a la demanda de estas cuatro ramas de actividad. La demanda de las empresas del sector financiero explica el 38% del aumento de las ventas que se ha producido en el sector durante el citado período; las Administraciones Públicas, con su gasto en servicios de consultoría, son la causa del 23%; por su parte, los sectores de las telecomunicaciones y de la fabricación explican, cada uno de ellos, el 9%. El resto de los sectores que adquieren servicios de consultoría ha tenido un impacto menos significativo en la evolución de las ventas (cuadro 12).

El sector financiero, las Administraciones Públicas, las empresas de telecomunicaciones y las de fabricación son las que demandan un mayor volumen de servicios de consultoría

Cuadro 12. **Tasa media de crecimiento anual de facturación a los sectores más demandantes de servicios de consultoría y su contribución al crecimiento del sector (2004-2007)**



Previsiones para 2008

El estudio realizado por la AEC ha permitido realizar pronósticos sobre el crecimiento de las ventas en 2008 para cada uno de los sectores que demandan servicios de consultoría.

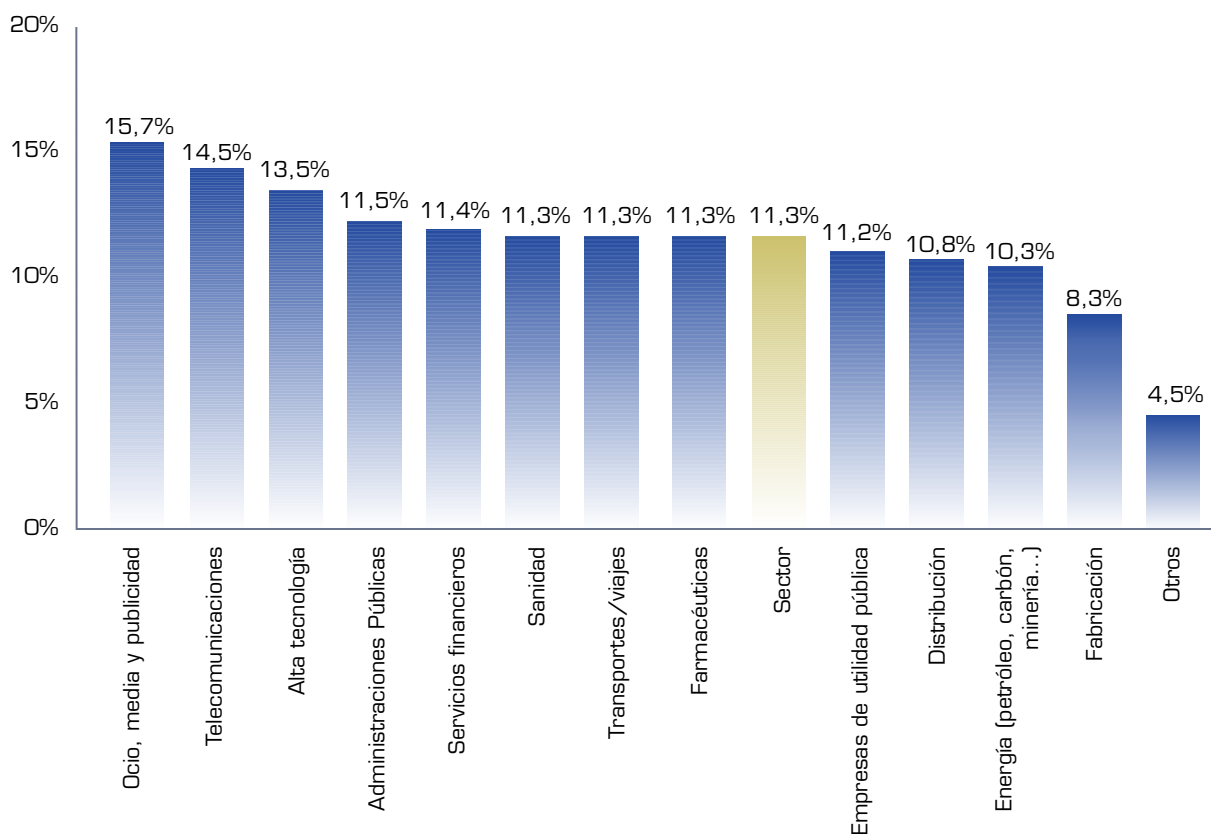
Las empresas consultoras radicadas en España esperan que las ventas aumenten más en sectores como el del ocio (15,7%), el de las telecomunicaciones (14,5%) o el de la alta tecnología (13,5%), y menos en otros como el de la energía (10,3%) o el de la fabricación (8,3%). En general, las previsiones de ventas para el año próximo ofrecen un panorama en el que no se aprecian comportamientos muy dispares y en el que los sectores más importantes tenderán a crecer por encima de las

previsiones realizadas para el volumen total de facturación. Así, se espera que la demanda del sector financiero crezca el 11,4%; la de las Administraciones Públicas, el 11,5%; y la de las telecomunicaciones, el 14,5% (cuadro 13).

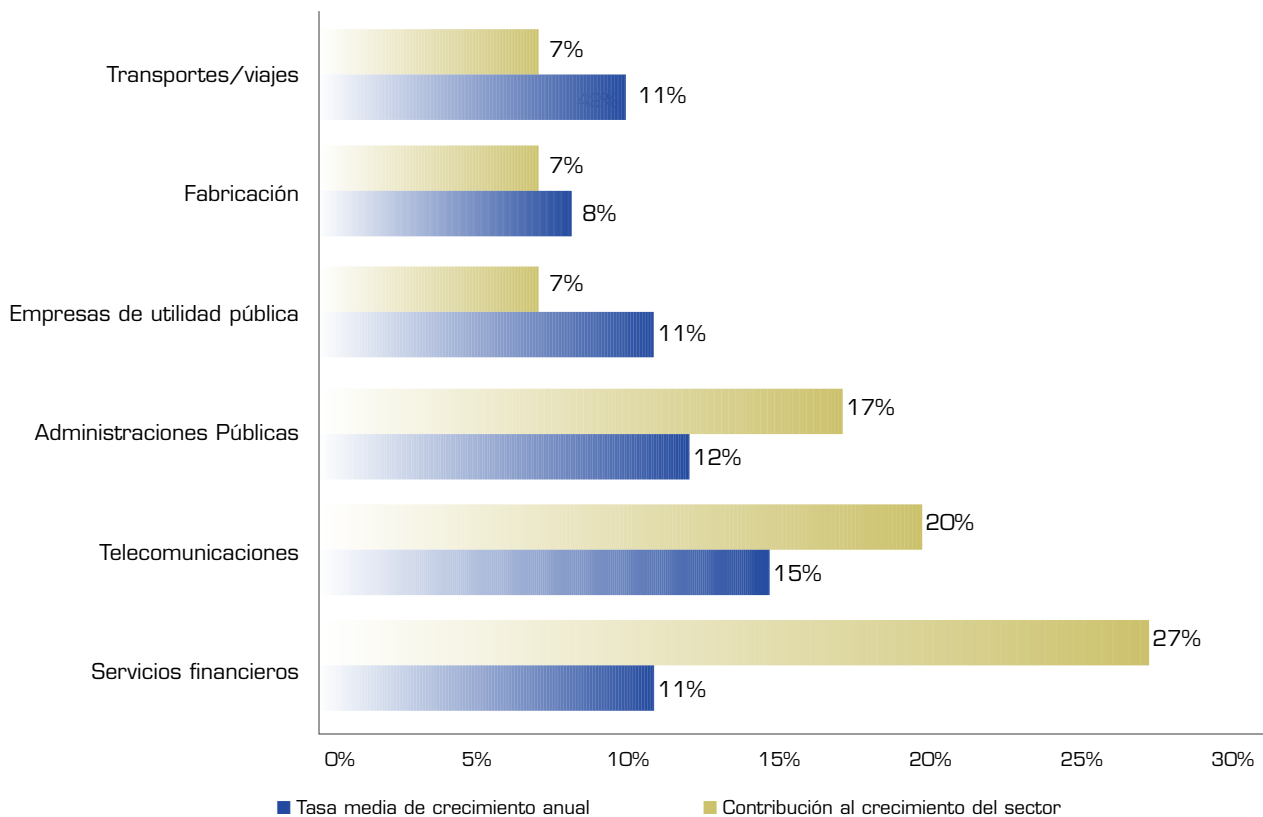
De acuerdo con estos datos, la demanda procedente de las empresas de servicios financieros, las empresas de telecomunicaciones y las Administraciones Públicas seguirá siendo la que ejerza un efecto tractor más acusado sobre el sector de la tecnología y explicará, conjuntamente, el 54% del aumento de la facturación previsto para 2008.

El efecto de arrastre más importante procederá, como viene siendo habitual en los últimos años, del sector de los servicios

Cuadro 13. **Previsión de la evolución del ingreso por sectores**



Cuadro 14. Tasa de crecimiento y contribución al crecimiento del sector previstas para 2008 en los sectores más importantes



financieros, que originarán el 27% del aumento previsto en los ingresos de consultoría; la demanda de las empresas en el sector de las telecomunicaciones provocará un 20% de dicho aumento; la de

las Administraciones Públicas será responsable de otro 17%; y, finalmente, los sectores de *utilities*, fabricación y transportes y viajes contribuirán con un 7% cada uno (cuadro 14).



El talento en la consultoría: presente y futuro

En pleno siglo XXI, las organizaciones que trabajan en el sector de la consultoría y la AEC (Asociación Española de Empresas de Consultoría) se enfrentan a un entorno cada vez más cambiante y competitivo, en el que trabajar para atraer, retener, gestionar y fidelizar el talento se ha convertido en un factor clave. Sin embargo, ésta no es una tarea sencilla, ya que el talento se ha convertido en un producto global, por el que todas las organizaciones y todos los sectores luchan con el objetivo de seducir a los mejores profesionales.

Tom Peters, gurú de gurús, ha llegado a afirmar que “el talento se ha convertido en la base de la productividad de la empresa”. Hoy día, un profesional con talento no sólo va a aportar valor a la compañía, sino que también va a ayudar –de forma directa– a alcanzar los

objetivos estratégicos definidos por la propia organización. A este tipo de talento se le denomina “talento crítico”, que es definido como “aquellas personas que, por sí mismas, son capaces de impulsar una parte desproporcionada de los resultados del negocio de su organización y que generan un valor superior a la media, tanto para los clientes como para los accionistas”.

Competencias de los profesionales con talento

Entre las competencias que distinguen a los profesionales con altos niveles de talento destacan las siguientes: su “don de gentes” (son capaces de alcanzar o facilitar los objetivos de la organización –puede ocurrir

“El talento se ha convertido en la base de la productividad de la empresa”

Tom Peters

que estas personas no sean siempre capaces de resolver directamente alguna cuestión, pero están cualificadas para orientarla a la posible y mejor solución-); la capacidad de trabajar en equipo, en red, lo que permite alcanzar unos rendimientos muy superiores a los que se obtienen cuando la actividad se desarrolla de forma individual; la flexibilidad y la aptitud para adaptarse al cambio, que contemplan como una oportunidad; la capacidad de resistencia y compromiso (se enfrentan sin temor a los problemas que puedan aparecer o a una competitividad cada vez mayor); o la competencia para asumir la función de representatividad, sintiendo la organización como algo propio.

Y todas estas cualidades, unidas a otras como el conocimiento de idiomas o la disposición para la movilidad geográfica, conforman el perfil ideal que los departamentos de recursos humanos de las consultorías buscan para sus organizaciones.

Gestión de personas

Bien es cierto que llegar a estos profesionales y convencerlos de que acepten

formar parte del equipo de las organizaciones de consultoría no es una tarea fácil. Además, una vez que se logra atraer al profesional, el trabajo no finaliza ahí. Hay que retenerlo y conseguir que se sienta importante, valorado y satisfecho dentro de la organización.

Para poder realizar estas tareas de captación y retención, las organizaciones deberán identificar las denominadas “bolsas de potencial”, las cuales estarán compuestas por profesionales –de dentro y fuera de la organización– que se caractericen por su “habilidad facilitadora”, es decir, integradas por personas a las que se identifica como aquéllas que siempre colaboran, cooperan o facilitan el trabajo a sus compañeros, a los proveedores (a los que ayudan a sentirse parte y a entender mejor las necesidades de la organización) o a cualquier individuo vinculado a la empresa. En resumen, son aquellos profesionales que, con su actitud, construyen la compañía cada día.

También habrá que reconocer las “bolsas de necesidades” dentro de las compañías de consultoría: áreas que puedan carecer de recursos o que necesiten reorganizar su estructura; proyectos o clientes que puedan

Una vez que se logra atraer al profesional, el trabajo no finaliza ahí: hay que retenerlo y conseguir que se sienta importante, valorado y satisfecho dentro de la organización

precisar de nuevos enfoques; unidades en las que la rotación de personal pueda ser mayor...

Una vez definidas ambas “bolsas”, un comité deberá ser el responsable de valorar al candidato más adecuado de entre la “bolsa de potenciales” para las funciones recogidas en la “bolsa de necesidades”.

En esta decisión, se deberá tener en cuenta que uno de los aspectos que más valoran los profesionales para continuar en la compañía es la relación con sus responsables. Por ello, las organizaciones deberán prestar mucha atención a sus *managers* o líderes de equipo. Cada vez más, las personas que gestionan los equipos no pertenecen a los departamentos de recursos humanos, sino que son los propios responsables de áreas o unidades.

Los *managers*, además de poseer los conocimientos técnicos que se les presupone, deben ser expertos en gestión de personas. Los líderes de equipos están obligados a sacar el máximo de aquellos profesionales que están a su cargo y a crear la mejor atmósfera posible para que lo den. En definitiva, deben implementar en la organización un nuevo estilo de liderazgo, basado en la competencia y la integridad.

Asimismo, las organizaciones y sus departamentos de recursos humanos deberán atender, para retener y fidelizar el talento, otros aspectos que los profesionales –sobre todo los más jóvenes– les van a exigir, como expectativas de crecimiento profesional –con un detallado y preciso plan de crecimiento y desarrollo–, una mayor retribución a corto plazo, la participación en la toma de decisiones que se relacionen directamente con su trabajo...

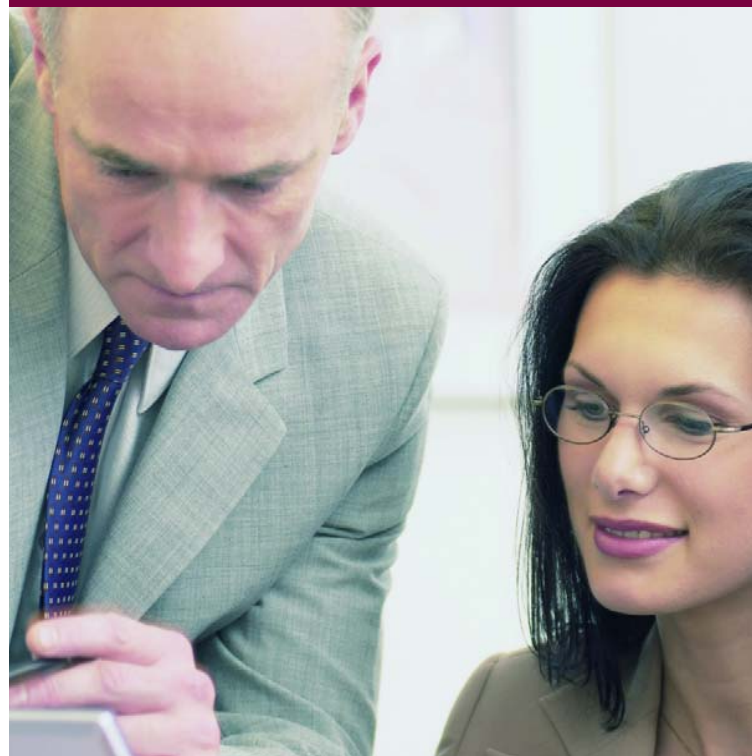
Cultura corporativa

Ante este panorama, las organizaciones tienen que poner en marcha un plan estratégico para construir una cultura corporativa. Hay que identificar, definir y desarrollar unos valores propios, cercanos tanto a los trabajadores como a la sociedad actual, y que ayudarán a que los profesionales decidan continuar desarrollando su actividad laboral, motivados y totalmente comprometidos con la organización.

A este respecto, todas aquellas organizaciones de consultoría que quieran seguir siendo competitivas y sostenibles en el tiempo deberán aplicar en su estructura

interna valores que se sustentan en los cuatro pilares de la ética:

- 1. Transparencia:** las organizaciones deben ser transparentes con sus profesionales y ofrecerles una comunicación abierta sobre las diversas acciones y políticas que se implanten.
- 2. Tutelaje:** debe existir una acción permanente de tutela, por la que los profesionales deberán tener cuidado y respeto por todo aquello que reciben, por su cuerpo como instrumento de trabajo, por las personas con las que conviven... Al mismo tiempo, la empresa deberá preocuparse por el cuidado del medio ambiente, de la salud de todo aquello que la rodea...
- 3. Rendición de cuentas o *accountability*:** hay que exigir responsabilidades a los profesionales por las acciones que desarrollan y sus consecuencias o resultados en el plano financiero, social, medioambiental... Esto implica fidelidad a la misión de las tareas que se desarrollan.
- 4. Cumplimiento de valores:** se deben poner en práctica aquellos valores y principios



que conforman la cultura corporativa, a pesar de los retos o las dificultades que se presenten, y ser absolutamente intolerantes con aquellos comportamientos que se alejen de la ética.

Principios

Además de incluir en las organizaciones de consultoría valores de responsabilidad social corporativa, las consultoras deben hacer sentir a sus profesionales que forman parte de un proyecto importante. La motivación debe llegar desde el interior de la empresa, lo que provocará en las personas afinidad y compromiso, lo cual tendrá como consecuencia la retención de los mejores y el aumento de la competitividad.

Unido a ese trabajo por conseguir estimular al profesional, las organizaciones deben ser conscientes de que el trabajo en vano conduce a la tristeza, lo que conlleva que la implicación, el compromiso y el rendimiento no se vean afectados de forma positiva.

En el campo de la retribución al profesional, ésta no debe estar relacionada únicamente con el puesto que se ocupa dentro de la organización, sino que se debe primar también el coste de oportunidad de cada persona, así como sus capacidades reales. El rendimiento se debe medir no sólo económicamente, sino también en términos de retos. Esto conduce a un nuevo modelo que fomentará que el profesional desarrolle todas sus capacidades en la organización.

Iniciativas y apuestas de la AEC

Con el objetivo de impulsar este reto que tienen las empresas de consultoría, centrado en atraer y, sobre todo, en fidelizar a los mejores profesionales, la AEC está llevando a cabo diversas iniciativas.

La mayoría de ellas tienen relación con el ámbito de la formación, ya que cabe recordar que, hoy día, las diversas organizaciones que conforman la AEC llegan a contratar al año a más de 15.000 personas con titulaciones superiores, principalmente en ingeniería (en torno al 70%), pero también en matemáticas, empresariales, económicas, biológicas...

En este contexto, con el objetivo de mejorar y ampliar los conocimientos de los futuros profesionales, se está trabajando en la puesta en marcha de un máster en consultoría que se adapte a las necesidades del mercado. A este respecto, la AEC apuesta –por encima de soluciones individuales– por una solución global para todo el sector, mediante contenidos que acerquen los valores y las formas de trabajo propias del mundo de la consultoría.

Asimismo, se está desarrollando diverso material audiovisual, en el que se presenta la realidad de un sector tan atractivo y con tantas posibilidades de crecimiento profesional como es el de la consultoría. Éste se ofrecerá a las organizaciones para que lo proyecten en aquellos contextos en los que busquen el talento, como las universidades. Este nuevo material está en la línea, que ya se empezó a trazar, del *Libro blanco de la consultoría*, que tanto interés está generando.

Se está comenzando a trabajar también en una “bolsa de trabajo virtual”, un espacio que va más allá de la mera recogida de los datos personales y profesionales de una persona. El objetivo es crear un entorno en el que se genere valor, tanto para el profesional como para la organización.

La AEC, además, apuesta por el intercambio de ideas y de experiencias con profesionales y países de otros lugares del mundo. Por ello, se está invitando a diversos expertos a participar en reuniones y a ofrecer

Los líderes deben implementar en la organización un nuevo estilo de liderazgo, basado en la competencia y la integridad

conferencias para conocer así las tendencias y las claves de la retención del talento.

Beneficios

En definitiva, la puesta en marcha de nuevas acciones, valores y principios en el sector de la consultoría tendrá efectos positivos que beneficiarán tanto a los profesionales como a las organizaciones.

Por parte de los trabajadores, éstos verán incrementada su satisfacción personal en el trabajo; conocerán de manera más clara y precisa los objetivos que la empresa les va a marcar y que ellos deberán alcanzar; apreciarán con claridad su desarrollo profesional futuro dentro de la organización, lo que les transmitirá mayor tranquilidad; podrán equilibrar su vida personal y profesional...

En cuanto a los beneficios que alcanzarán las organizaciones, se pueden destacar los siguientes: la conquista del respeto tanto de los clientes como de la sociedad en general; una mayor rentabilidad, sobre todo a largo plazo; la retención del talento, con lo que se conseguirán índices de rotación menores; la

captación de los mejores profesionales; el incremento de la confiabilidad, que se traducirá en la atracción de nuevas inversiones; el aumento de las sintonías y las sinergias entre los proyectos de las organizaciones y la vida personal de sus profesionales...

Asimismo, se conseguirá frenar la alta rotación de profesionales que tiene lugar en las organizaciones de consultoría (un estudio de la AEC la cifra en un 20% anual). Ésta es una situación preocupante para el sector, ya que se realizan inversiones millonarias en la formación de estos profesionales, que, tras un corto período de permanencia en la empresa, deciden abandonarla.

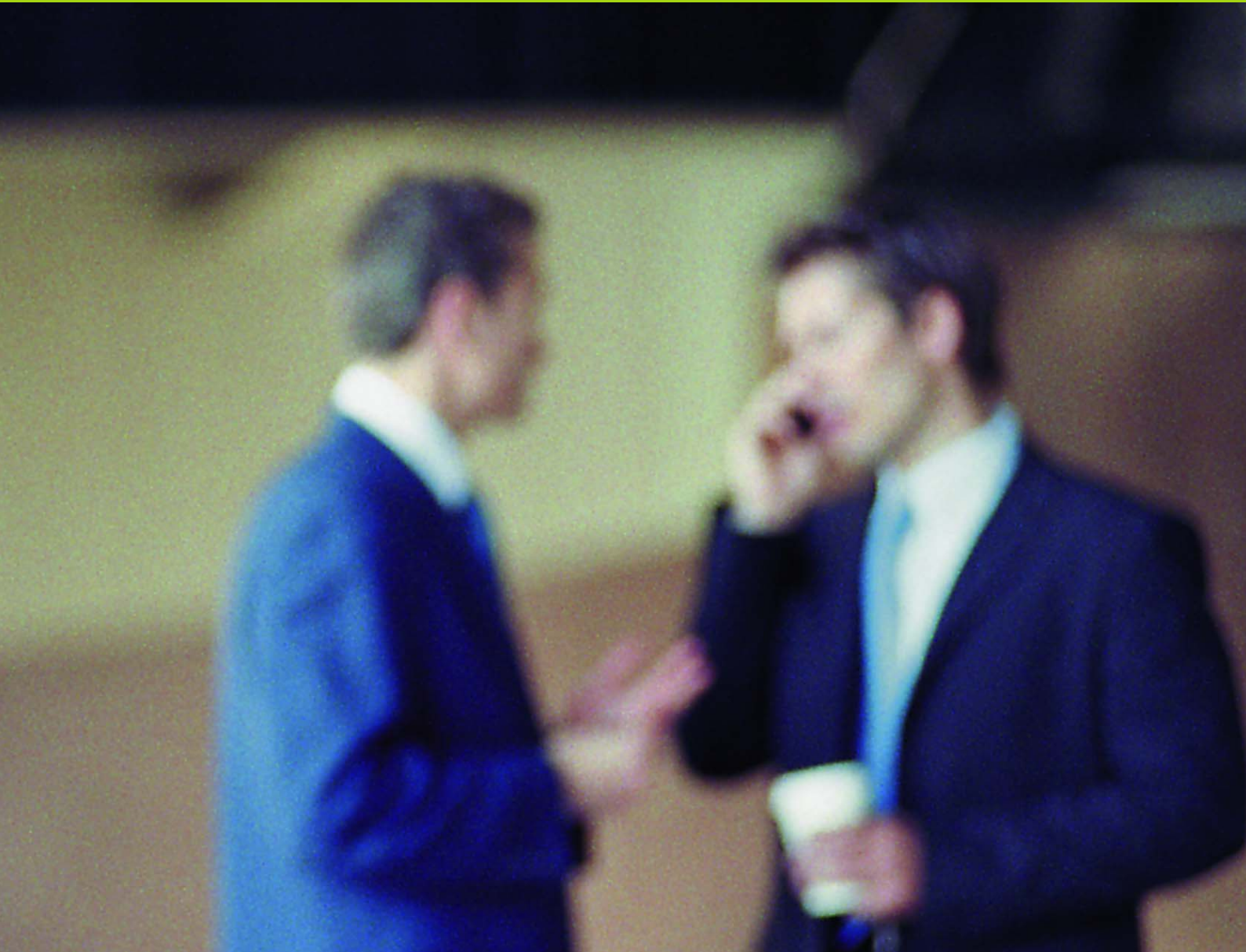
En conclusión, para que el sector de la consultoría siga creciendo de forma sostenible y adecuada, y para que las organizaciones que lo conforman puedan mantener e, incluso, aumentar su competitividad, tanto dentro de nuestras fronteras como en el mundo globalizado actual, se hace más necesario que nunca poner en práctica el principio de que el mayor activo de una organización son sus profesionales.



Agradecimientos

La AEC quiere agradecer su colaboración a todas las empresas que han participado facilitando sus datos y su visión, lo que ha permitido la realización de este informe.

Así, las empresas que han colaborado en él son las siguientes: Accenture, Altran España, Aptivo Consulting, Atos Origin, Axpe, Capgemini, Deloitte, Everis, Grupo Delaware, Grupo Gesfor, Hay Group, Human Management Systems, Ibermática, IBM, Indra, Informática El Corte Inglés, IOR Consulting, IT Deusto, Matchmind, PricewaterhouseCoopers, Sadiel, Sigma Dos, Steria Ibérica, TecnoCom, T-Systems, Unisys Consulting y Vass Consultoría de Sistemas.



Miembros de la AEC

accenture

High performance. Delivered.

ACCENTURE

Ramírez de Arellano, 35
28043 Madrid
Tel.: 91 596 60 00
Fax: 91 596 66 95
www.accenture.com

altran

ALTRÁN

P.I. Las Mercedes
Campezo, 1, Ed. 1
28022 Madrid
Tel.: 91 550 41 00
Fax: 91 519 59 83
www.altran.com/es/

Atos Origin

ATOS ORIGIN

Albarracín, 25
28037 Madrid
Tel.: 91 440 88 00
Fax: 91 754 32 52
www.atosorigin.es



BEARINGPOINT

Zurbano, 73
28010 Madrid
Tel.: 91 545 40 00
Fax: 91 545 40 01
www.bearingpoint.es

Capgemini

CAPGEMINI

Anabel Segura, 14, Edificio Cedro
28108 Alcobendas - Madrid
Tel.: 91 657 70 00
Fax: 91 661 20 19
www.capgemini.es

Deloitte

DELOITTE

Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1,
Torre Picasso
28020 Madrid
Tel.: 91 514 50 00
Fax: 91 514 51 80
www.deloitte.com



attitude makes the difference

EVERIS

Paseo de la Castellana, 141 - 9.ª planta
Edificio Cuzco IV
28046 Madrid
Tel.: 91 567 94 00
Fax: 91 567 94 01
www.everis.com

GRUPO DELAWARE

Cerro del Águila, 1, Edificio Infodesa, bajo dcha.
28700 San Sebastián de los Reyes - Madrid
Tel.: 91 659 26 40
Fax: 91 653 31 06
www.grupodelaware.com

HayGroup

HAY GROUP

Plaza de la Lealtad, 2
28014 Madrid
Tel.: 91 522 28 30
Fax: 91 522 11 30
www.haygroup.es



IBM Global Services España

Santa Hortensia, 26-28
28002 Madrid
Tel.: 91 397 66 11
Fax: 91 519 39 87
www.ibm.com/es/



Indra

INDRA

Avenida de Bruselas, 33-35
28108 Alcobendas - Madrid
Tel.: 91 480 68 00
Fax: 91 480 68 35
www.indra.es

INFORMÁTICA

El Corte Inglés

INFORMÁTICA EL CORTE INGLÉS, S.A.

Travesía de Costa Brava, 4
28034 Madrid
Tel.: 91 387 47 00
Fax: 91 734 47 76
www.ieci.es



IOR CONSULTING

Paseo de la Castellana, 12
28046 Madrid
Tel.: 91 449 09 30
Fax: 91 570 94 54
www.ior.es

Matchmind

Ideas & Technology for Business

MATCHMIND

Ombú, 3 - 10.ª
28045 Madrid
Tel.: 91 577 41 37
Fax: 91 539 46 86
www.matchmind.es

PRICEWATERHOUSECOOPERS

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Almagro, 40
28010 Madrid
Tel.: 91 568 44 00
Fax: 91 308 35 66
www.pwc.com/es/



SADIEL

Isaac Newton, 6, Isla de la Cartuja
41092 Sevilla
Tel.: 95 504 36 00
Fax: 95 504 36 01
www.sadiel.es

SIGMADOS

SIGMA DOS, S.A.

Cedaceros, 10, 3.º
28014 Madrid
Tel.: 91 360 10 80
Fax: 91 360 10 70
www.sigmados.com



STERIA

Avda. de los Poblados, 3
Parque Empresarial Cristalía
28033 Madrid
Tel.: 91 838 25 00
Fax: 91 838 22 94
www.steria.es



TEA-CEGOS

Fray Bernardino de Sahagún, 24
28036 Madrid
Tel.: 91 270 50 00
Fax: 91 270 50 01
www.tea-cegos.es

Tecnocom

TECNOCOM

Josefa Valcárcel, 26,
Edificio Merrimack III
28027 Madrid
Tel.: 90 190 09 00
Fax: 91 436 81 51
www.tecnocom.es

T-Systems

T-SYSTEMS

Sancho de Ávila, 110-130
08018 Barcelona
Tel.: 93 501 50 00
Fax: 93 501 53 53
www.t-systems.es

UNISYS

UNISYS CONSULTING

Avenida de Partenón, 4, 5.ª planta
28042 Madrid
Tel.: 91 272 01 00
Fax: 91 272 01 01
www.unisys.es



VASS CONSULTORÍA DE SISTEMAS

Avda. Dr. Severo Ochoa, 25
28100 Alcobendas (Madrid)
Tel.: 91 622 34 04
Fax: 91 661 68 33
www.vass.es



INSTITUCIÓN VINCULADA ACEC
(Asociación Catalana de Empresas Consultoras)

Aribau, 282-284, 3.º-1.ª
08006 Barcelona
Tel.: 93 240 56 02
Fax: 93 240 56 01
www.asocat.org

2000



asociación española
de empresas de consultoría

Monte Esquinza, 34, 2.º B, 28010 MADRID • Tel.: +34 91 308 01 61
E-mail: consultoras@consultoras.org
www.consultoras.org

כ