

2009



asociación española
de empresas de consultoría

La consultoría en España

El sector en cifras 2009

כ



La consultoría en España
El sector en cifras 2009

asociación española
de empresas de consultoría

AECC



Índice

Presentación	6
La consultoría en España en 2009	8
Sostenibilidad y desarrollo sostenible: una nueva cultura	16
Agradecimientos	26
Miembros de la AEC	27



Ricardo Penalva

Presidente de la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC)

La valoración que hacemos en nuestra patronal del comportamiento del sector en el año 2009 no es muy optimista. Un sector que había estado creciendo en los últimos años al ritmo de dos dígitos, el año pasado lo hizo solamente el 0,7%. Comparado con la evolución del resto de la economía española, el dato podría parecer incluso envidiable, pero es necesario analizar cómo se ha desarrollado en realidad el sector en España para evaluar con mayor exactitud su situación al final del pasado ejercicio.

En los últimos años, algunas de nuestras empresas han desarrollado una estrategia de internacionalización, bien creando filiales en el extranjero o bien saliendo a competir en el mercado internacional por proyectos. Esta estrategia está aportando tanto facturación como beneficios a empresas de nuestro sector, que, al consolidar en España las cifras correspondientes a ese mercado internacional, explican el incremento del 0,7% recogido en este estudio.

La facturación en nuestro sector es básicamente capital humano, por lo que el sector necesita, más que ningún otro, contratar más personal cualificado por millón de euros facturados. Esta necesidad es un factor de diferenciación positiva, especialmente en épocas de crecimiento, pero tiene su lado negativo en épocas de decrecimiento, cuando muchas empresas del sector han sacrificado márgenes para evitar despidos, una decisión indeseable que finalmente no ha habido más remedio que tomar en algunas ocasiones. Es la primera vez que se produce esta circunstancia de pérdida de empleo neto en todos los años en los que hemos elaborado este informe de *La consultoría en España*. Al final del año 2009 trabajaban en nuestro sector 113.000 personas, el 73% de las cuales eran titulados superiores.

A pesar de todos los problemas señalados, no hemos dejado de invertir en uno de los pilares de nuestras empresas: la formación continua. El año pasado, una vez más, hemos estado muy por

encima de la media española, con una inversión de 450 euros por empleado.

Los servicios de *outsourcing*, aunque han moderado un poco el espectacular crecimiento de los últimos años, ya representan el 39% de nuestra facturación. Es importante subrayar este dato, ya que se trata de un campo en el que competimos en mercados globales, lo que nos obliga a optimizar nuestros procesos, así como a deslocalizar parte de la producción al extranjero con el fin de proteger el empleo en España.

Uno de los problemas más importantes que tenemos en España es la escasa movilidad de nuestra fuerza laboral. Nuestro sector ha respondido muy bien a esta dificultad añadida y, en el último año, se ha ido incrementando la creación de factorías de *software* por todo el territorio español. De hecho, en muchas provincias somos el mayor empleador de personal cualificado y hay factorías de *software* y de mantenimiento de aplicaciones en todas las

autonomías. Estos centros trabajan conjuntamente con los que nuestras empresas tienen en la India o Latinoamérica.

Las previsiones para el año 2010 tampoco son muy optimistas, ya que el estudio incluye un crecimiento del 1,6%, pero, si descontamos el mencionado efecto internacional, llegaremos por segunda vez, en los últimos seis años, a valores casi planos en la evolución del mercado de la consultoría en España.

A pesar de todos estos datos, somos optimistas de cara a un futuro cercano. Y somos optimistas porque, cuando nuestras empresas salen a competir en mercados internacionales, comprobamos que, en muchos países tecnológicamente avanzados o de gran potencial económico, valoran la calidad y la competitividad de nuestros proyectos tecnológicos, tanto los de las grandes compañías españolas como los de nuestras Administraciones Públicas; en la realización de muchos de esos proyectos hemos

colaborado las empresas españolas del sector. Del mismo modo, cuando competimos internacionalmente por grandes proyectos de *outsourcing* con las compañías más importantes del mundo, nuestras ofertas son, con frecuencia, las elegidas. En esto se basa, en gran medida, nuestro optimismo.



La consultoría en España en 2009

1. Introducción

La Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) ha recopilado, un año más, los datos básicos del sector de la consultoría en España, que se recogen en este informe. El análisis se refiere prioritariamente a los ingresos de las empresas españolas de consultoría clasificados en función de dos criterios distintos: el tipo de servicios prestados por las empresas del sector y el sector económico en el que se ubican sus clientes. Junto con la información sobre la facturación, este informe reúne también información relevante sobre el volumen de profesionales que contrata el sector de la consultoría y la inversión que realizan sus empresas en materia de formación continua.

El presente informe se nutre de información obtenida mediante encuesta a las principales

empresas del sector y toma como período de referencia el ejercicio económico 2009. No obstante, los resultados de este año se presentan en el contexto de la información recabada hasta la fecha por AEC, que abarca un período de seis años, a partir del ejercicio 2004. Aquí radica una de las virtudes del informe, puesto que recoge información homogénea tanto en la fase expansiva como en la recesiva del ciclo económico y, por tanto, permite efectuar un análisis serio y riguroso del papel del sector de la consultoría en la economía española.

Algunas de las conclusiones que se vierten en el informe pueden resumirse de la siguiente manera:

- En el año 2009, las cifras de facturación del sector muestran un estancamiento frente a la tendencia de crecimiento de

los ejercicios anteriores. El incremento de las ventas del sector en el ejercicio 2009 ha sido leve: un 0,7% sobre el ejercicio anterior. Este crecimiento es superior al de la economía española, cuyo retroceso se estima en un 3,4% para el mismo año.

- Para el ejercicio 2010 se estima que las ventas del sector volverán a aumentar levemente, un 1,6%, situándose por encima de las previsiones de crecimiento de la economía española.
- Las consultoras españolas han creado empleo y han invertido en sus recursos humanos por encima de la media de las empresas españolas, lo cual confirma su papel de referente en el mercado laboral de calidad, especialmente para los titulados universitarios con currículos brillantes y los profesionales con deseos de consolidar su carrera.
- Durante los últimos seis años, el *outsourcing* se ha revelado como la línea de negocio más próspera para las empresas de consultoría y ocupa ya un 39% de los ingresos por servicios de consultoría en España. Si la tendencia

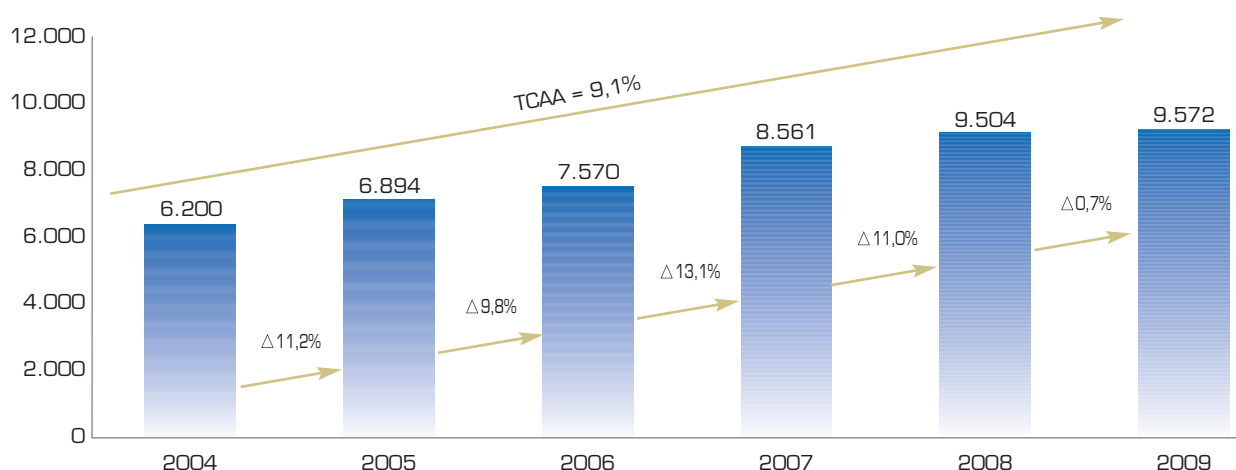
continúa, esta modalidad de servicio se convertirá en un futuro próximo en la principal fuente de ingresos para las empresas del sector.

- Los principales demandantes de servicios de consultoría en España se sitúan en el sector financiero, en el de las telecomunicaciones y en el sector público. En la encuesta del ejercicio 2009 se ha incluido una nueva categoría para el sector de la defensa, cuya demanda de servicios lo convierte en el cuarto cliente en orden de importancia para las empresas consultoras, con un 10% de la facturación total.

2. Facturación y empleo en el sector de la consultoría

Lejos de las cifras de crecimiento por encima del 10% anual, habituales en el pasado reciente, las ventas de los servicios de consultoría crecieron un exiguo 0,7% en 2009, hasta alcanzar los 9.572 millones de euros. Estos resultados deben valorarse en un contexto económico protagonizado por la recesión de la economía española, cuyo PIB cedió 3,4 puntos a lo largo de 2009.

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



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

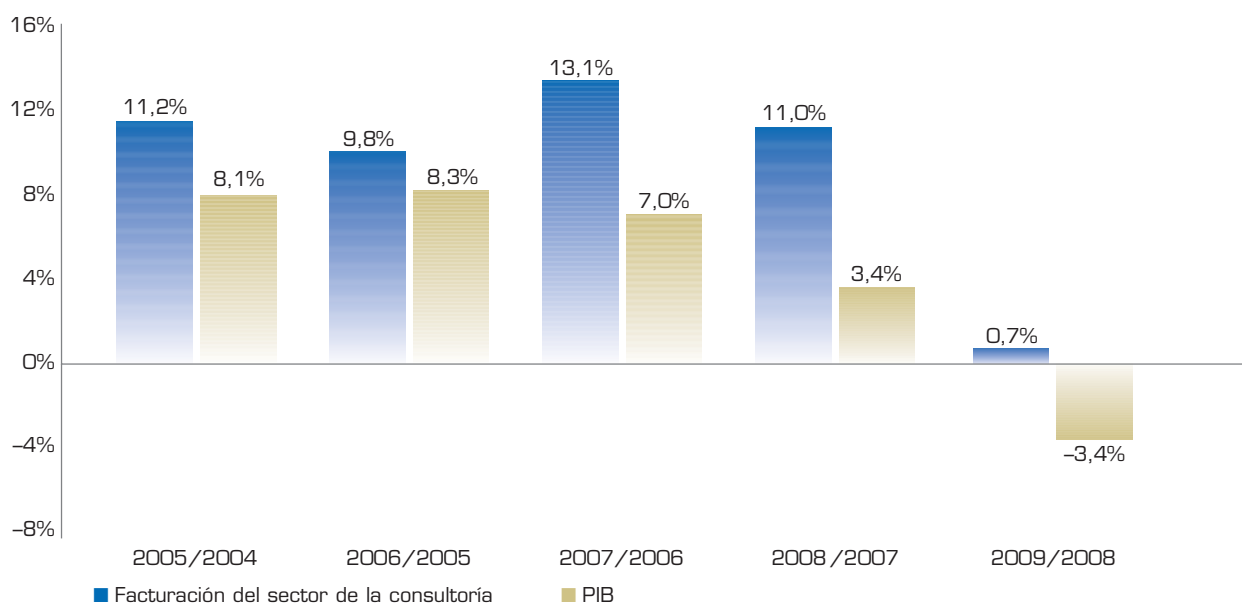
En ese marco interpretativo, los resultados del sector revelan su capacidad de resistencia en condiciones económicas adversas. En efecto, las empresas de consultoría lograron superar en 2009, una vez más, las cifras de crecimiento de la economía española, confirmando una tendencia que se ha verificado sistemáticamente desde que se dispone de información fiable sobre el sector. Así, en los seis años que van de 2004 a 2009, el PIB español, valorado en euros corrientes, creció a un ritmo del 4,6% anual, mientras que las ventas de las empresas de consultoría lo hicieron casi el doble de rápido, a un 9,1% anual, en lo que constituye una muestra palpable del dinamismo de un sector moderno que genera valor añadido y empleo.

Estos datos son coherentes con la hipótesis de que, en las épocas de crecimiento sostenido, las empresas del sector contribuyen a la prosperidad de las compañías más dinámicas, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

No obstante, también confirman que, en períodos de incertidumbre y recesión, los servicios de consultoría no pierden su valor, aunque probablemente se reorienten hacia los objetivos de reorganización, optimización de los procesos operativos, externalización de actividades y, en general, la recuperación de la eficiencia que permita a las empresas hacer frente a las consecuencias de la crisis y prepararse para las nuevas fases de reactivación económica.

Como consecuencia de su capacidad competitiva y de su carácter dinámico, el sector de la consultoría se ha convertido en una valiosa fuente de empleos de calidad para la economía y la sociedad españolas. Al finalizar 2009, las empresas de este sector daban ocupación a un total de 113.200 empleados. Esta cifra supone una generación neta de 34.840 puestos de trabajo en un período de seis años, entre 2004 y 2009, que resulta expresiva de la capacidad de creación de empleo del sector. En las empresas de consultoría, el empleo aumentó

Cuadro 2. **Evolución de la facturación del sector de la consultoría y del PIB, 2004-2009**
(tasas de crecimiento anual)

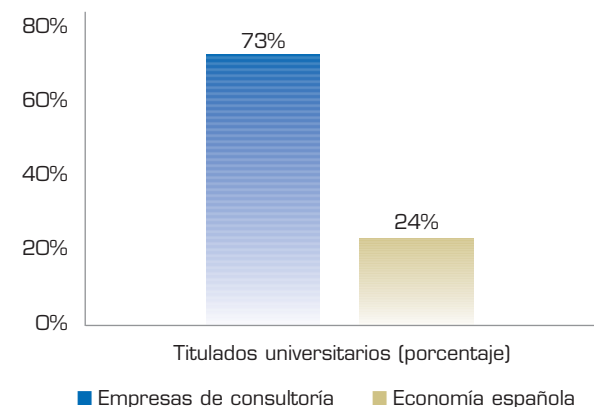


Fuentes: de la facturación del sector, AEC; del PIB a precios de mercado, INE (Contabilidad Nacional de España, 2004-2008, y Contabilidad Nacional Trimestral de España, 2009).

a una media del 7,6% anual entre 2004 y 2009, mientras que la afiliación por cuenta ajena a la Seguridad Social en España lo hizo solamente a un 1% anual en el mismo período, según datos del Ministerio de Trabajo e Inmigración.

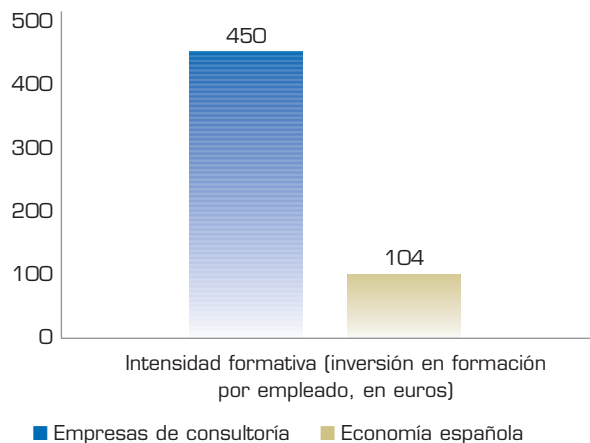
Por la naturaleza de sus actividades, el sector de la consultoría contrata preferentemente al segmento más cualificado del mercado de trabajo nacional. La mayoría de los empleados de las empresas consultoras, el 73%, disponen de un título universitario, mientras que sólo el 24% de los ocupados españoles han culminado sus estudios universitarios, según la *Encuesta de Población Activa*. Estos datos confirman que las empresas consultoras constituyen un referente de empleo para los currículos universitarios más brillantes, máxime si se considera la preocupación que estas empresas muestran por la formación continua de sus trabajadores, en la que invirtieron 51 millones de euros durante 2009, lo que significa una inversión formativa por empleado 4,5 veces mayor que la de la media de las empresas españolas.

Cuadro 3. **Presencia de titulados universitarios en las empresas de consultoría y en el mercado de trabajo español**



Fuentes: de las empresas del sector, AEC; de la economía española, INE (*Encuesta de Población Activa*, 2009).

Cuadro 4. **Intensidad formativa en las empresas de consultoría y en el mercado de trabajo español**

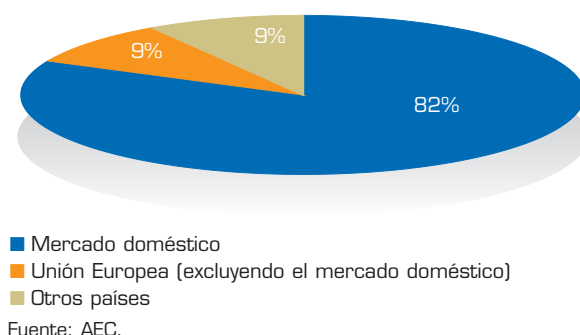


Fuente: de las empresas del sector, AEC; de la economía española, INE (*Encuesta Anual del Coste Laboral*).

3. Distribución de los ingresos por mercados

La mayor parte del negocio de las consultoras españolas proviene de la venta de servicios a las compañías españolas. Así es como el sector obtuvo el 82% de sus ingresos en 2009. Por su parte, las ventas a empresas radicadas en el resto de la Unión Europea supusieron el 9% de los ingresos del sector, la misma cantidad que los clientes de terceros países.

Cuadro 5. **Distribución de los ingresos del sector por mercados geográficos (2009)**



Fuente: AEC.

Este reparto de los ingresos del sector prácticamente no ha sufrido variaciones en el pasado reciente.

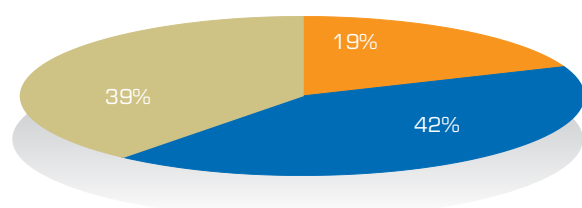
4. Distribución de los ingresos por servicios prestados

Tampoco se observan variaciones importantes en el reparto de los ingresos por servicios prestados. En línea con los resultados de los ejercicios precedentes, la mayor parte de los ingresos de las consultoras españolas, el 42% en 2009, procede de la venta de

servicios de desarrollo e integración, mientras que el 39% se deriva de los servicios de *outsourcing*. Este tipo de servicios es el que más ingresos adicionales ha generado desde 2004. Finalmente, los servicios de consultoría constituyen el 19% del negocio de las empresas consultoras españolas.

Cuando se observan los datos correspondientes a los últimos seis años, se hace patente que la línea de negocio ligada a los servicios de *outsourcing* constituye el elemento más dinámico de las ventas del sector: no sólo los ingresos por la prestación de servicios de *outsourcing* crecen más rápidamente que los del resto de los negocios (cuadro 7), sino que además su aportación al crecimiento de los ingresos totales de la consultoría se ha convertido en la más importante. Si la tendencia que se observa en los últimos años continúa en el futuro, es probable que el *outsourcing* se convierta en la primera fuente de ingresos para las empresas españolas de consultoría.

Cuadro 6. Distribución de los ingresos del sector por tipos de servicio (2009)



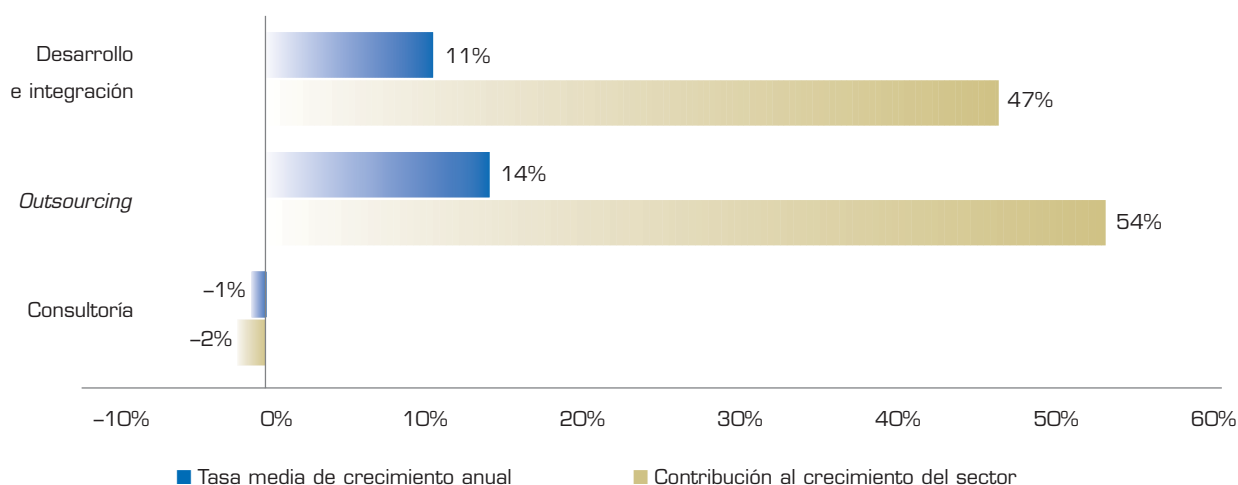
- Consultoría
- Desarrollo e integración
- Outsourcing

Fuente: AEC.

Desarrollo e integración de aplicaciones

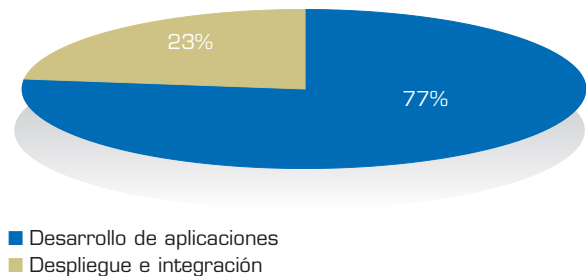
El negocio de desarrollo e integración de aplicaciones se subdivide en dos servicios

Cuadro 7. Tasa media de crecimiento anual y contribución al crecimiento del sector de los servicios más importantes (2004-2009)



Fuente: AEC.

Cuadro 8. **Distribución de los ingresos del sector en los servicios de desarrollo e integración (2009)**



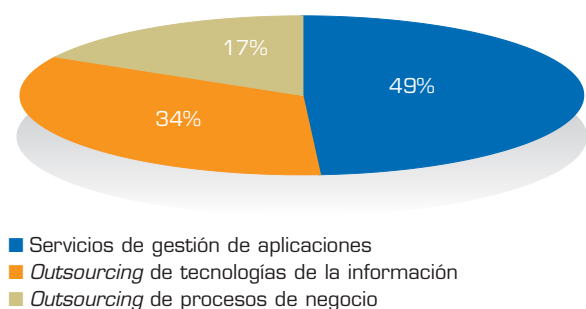
Fuente: AEC.

distintos: el del desarrollo de aplicaciones propiamente dicho y el de los servicios de despliegue e integración. Al primero le corresponde el 77% de los ingresos en esta categoría, mientras que al segundo el 23%.

'Outsourcing'

Las ventas por servicios de *outsourcing* se reparten de un modo más igualitario. El 49% de los ingresos en esta línea de negocio procede de los servicios de gestión de aplicaciones. La externalización de tecnologías de la información constituye la segunda fuente de ingresos en este apartado, el 34%, mientras que el *outsourcing* de procesos de negocio supone el 17% de dichos ingresos.

Cuadro 9. **Distribución de los ingresos del sector en los servicios de 'outsourcing' (2009)**



Fuente: AEC.

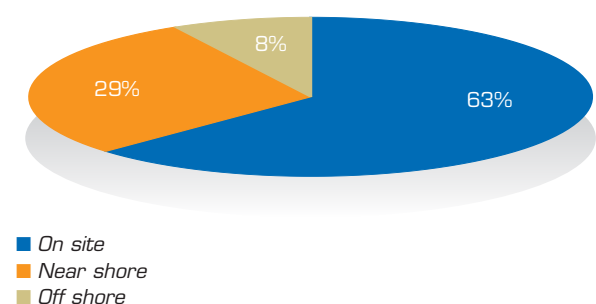
La mayor parte de los servicios de *outsourcing* que ofrecen las consultoras españolas se prestan *on site*, concepto que representa el 63% de los ingresos totales. No obstante, el peso de los servicios prestados *near shore* ha incrementado su importancia durante el último ejercicio, hasta alcanzar el 29%. Del mismo modo, el *off shore* ha aumentado su importancia durante el último ejercicio y ha llegado a representar el 8% de los ingresos, frente al 5% en el ejercicio 2008.

Consultoría

Los servicios de consultoría convencional constituyen la única área de negocio de las consultoras españolas que ha generado menos ingresos en 2009 que en 2004. Con todo, esta línea de negocio sigue representando el 19% de las ventas totales del sector. Su composición interna está dominada por la consultoría tecnológica, que genera el 69% de las ventas por este concepto, frente a la consultoría de negocio, que supone el 31% restante y cuyo papel ha ido decreciendo en los últimos ejercicios.

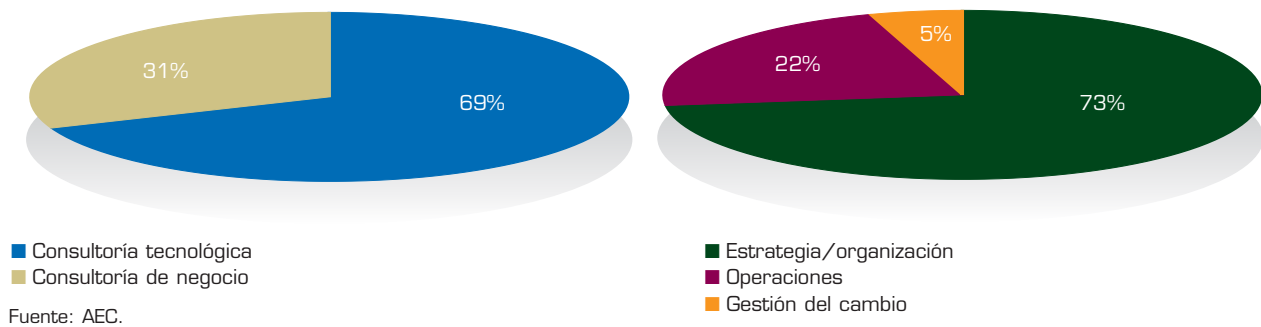
La mayor parte de la consultoría de negocio que prestan las empresas españolas tiene que ver con el diseño organizativo y la formulación estratégica. Por estos conceptos, el 73% de los ingresos corresponde a la consultoría de negocio, mientras que la mejora de las

Cuadro 10. **Distribución de los ingresos por tipos de 'outsourcing' (2009)**



Fuente: AEC.

Cuadro 11. Distribución de los ingresos del sector en los servicios de consultoría (2009)



operaciones representa un 22% y la gestión del cambio un 5%. Se puede considerar que la crisis económica ha llevado a las empresas demandantes a tratar de priorizar el objetivo de la eficiencia, lo que se ha traducido en una mayor demanda de servicios de consultoría ligados al desarrollo de las operaciones y a la optimización organizativa, en detrimento de las consultas en materia de gestión del cambio.

5. Distribución de los ingresos por sectores

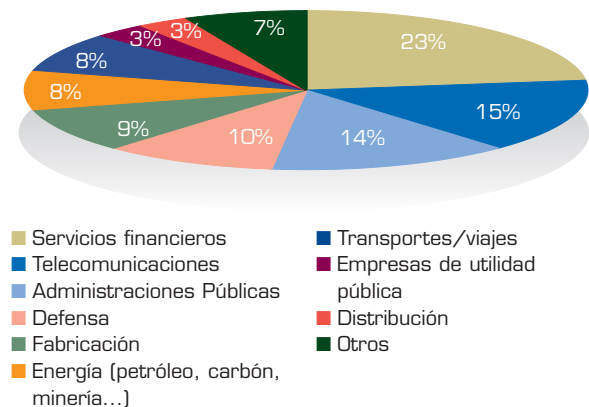
Las empresas que demandan servicios de consultoría se sitúan en una gama considerablemente amplia de sectores económicos, tal como se expresa en el cuadro 12. Las empresas que solicitan una mayor cantidad de servicios pertenecen al sector financiero, que tradicionalmente ha ejercido de socio de las empresas consultoras y que en 2009 representó el 23% de los ingresos por ventas del sector. Las telecomunicaciones son el segundo demandante de servicios de consultoría en España, con el 15% de las ventas, mientras que las Administraciones Públicas, cuya demanda se ha visto animada en los últimos años por el esfuerzo en la modernización de los servicios públicos, ocupan el tercer lugar, con el 14%. En cuarto lugar se encuentra un sector, el de la defensa, del que no se ha dispuesto de información individualizada hasta el presente ejercicio. La inclusión de este nuevo sector en las categorías de respuesta

modifica el análisis longitudinal de los datos, es decir, la interpretación de la evolución temporal de los ingresos por sectores.

Las conclusiones que pueden extraerse de los datos obtenidos son las siguientes:

- Los tres sectores más importantes por su demanda de servicios de consultoría (servicios financieros, telecomunicaciones y Administraciones Públicas) siempre han representado, conjuntamente, más de la mitad de los ingresos del sector de la consultoría. Su peso estratégico como socios comerciales de las empresas consultoras y la consistencia temporal de su demanda de este tipo de servicios están fuera de toda duda.
- A este grupo se incorpora en el ejercicio 2009 la demanda procedente del sector de la defensa, que se encuentra en un cuarto lugar y que, según las previsiones de ventas para 2010 (véase el apartado siguiente), seguirá constituyendo una parte importante de la demanda de servicios de consultoría.
- Entre los sectores de más peso hay dos cuya demanda ha crecido más rápidamente: el sector energético y el financiero. Estos dos sectores explican más del 40% del incremento de las ventas a lo largo del período 2004-2009. A ellos se puede añadir el sector de las Administraciones Públicas, que, aunque en

Cuadro 12. **Distribución de los ingresos por sectores (2009)**



Fuente: AEC.

el período indicado crece al mismo ritmo que el conjunto de los ingresos, representa, por su peso específico, una contribución importante, del 14%, al aumento de las ventas de servicios de consultoría.

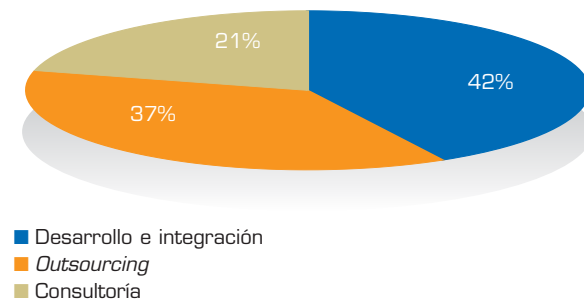
6. Previsiones de crecimiento

A pesar de las dificultades que está atravesando la economía española, se estima que el sector de la consultoría incrementará sus cifras de negocio en torno a un 1,6% en 2010, hasta alcanzar los 9.722 millones de euros de facturación.

El incremento previsto se concentrará en los servicios de consultoría convencional, mientras que los negocios de desarrollo e integración y *outsourcing* moderarán, según estas previsiones, las tasas de crecimiento que han mostrado durante los últimos años.

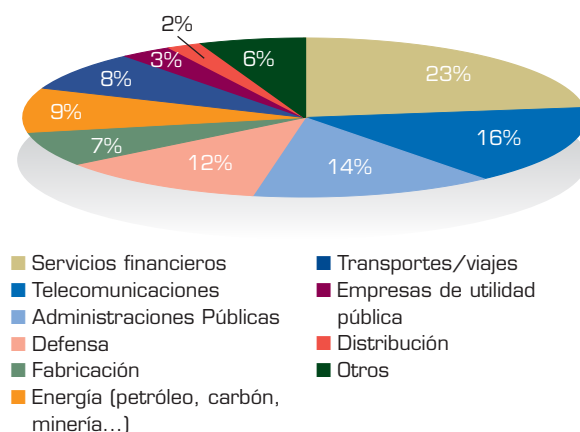
En cuanto a la demanda de los diferentes sectores económicos, las previsiones apuntan a que el mayor efecto tractor provendrá de las telecomunicaciones, el sector de la defensa y las empresas de servicios financieros, lo que confirma las tendencias observadas en los últimos años.

Cuadro 13. **Distribución de los ingresos del sector por servicios de acuerdo con las previsiones para 2010**



Fuente: AEC.

Cuadro 14. **Distribución de los ingresos por sectores de acuerdo con las previsiones para 2010**



Fuente: AEC.

De acuerdo con estas previsiones, no se producirán modificaciones sustanciales en el reparto de las ventas por tipos de servicio o sectores demandantes. En el primer caso, la mayor parte de los ingresos, el 42%, corresponderá a la línea de negocio de desarrollo e integración, exactamente lo mismo que ocurrió en 2009. A los servicios financieros les corresponderá liderar, como ha venido sucediendo hasta la fecha, el catálogo de clientes de los consultores españoles, con el 23% de las ventas totales del sector.



Sostenibilidad y desarrollo sostenible: una nueva cultura

Adolfo Castilla

Catedrático de Economía Aplicada y consejero delegado de Tendencias 21

“Cuando el viento sopla fuerte, unos corren a refugiarse y otros se apresuran a construir molinos de viento”. Este dicho, al parecer de origen chino, muy utilizado hoy en presentaciones y conferencias, resulta muy familiar a los hombres de empresa en épocas de crisis como la actual. Las amenazas y las oportunidades vienen juntas y hay que saber discernirlas, hacer frente a las primeras y sacar partido de las segundas.

Crisis en español, y mucho más en inglés y en otros idiomas, lleva aparejados no sólo los significados de gravedad, agravamiento y momento decisivo, sino también los de *climax*, *turning point*, mutación y cambio drástico. A esto último estamos abocados hoy en el mundo en general y en los países desarrollados en particular. La situación que padecemos no

es sólo de dificultades financieras y de burbujas inmobiliarias, sino que va mucho más allá de eso y se relaciona con la permanencia de nuestro sistema económico, la viabilidad de nuestro modelo de desarrollo y la posibilidad de mantener nuestro estilo de vida.

Por muy optimistas que seamos, las tendencias de todo tipo identificadas en nuestros tiempos son negativas para el futuro de nuestro planeta y de sus habitantes, por motivos relacionados con la naturaleza de la que vivimos y con su deterioro. Son adicionalmente complicadas para los países desarrollados, por temas tan elementales como la entrada en los mercados mundiales de poderosos y agresivos países y por el desplazamiento de la hegemonía y el poder mundial hacia otras latitudes.

Es decir, con referencia a los actuales países desarrollados, no podemos seguir dependiendo de un crecimiento que agota los recursos naturales, deteriora nuestro medio ambiente y produce un cambio climático irreversible de consecuencias insospechadas, ni nos van a dejar hacerlo otros países que competirán duramente con nosotros, dentro y fuera de nuestros mercados, y que reclamarán su parte de los recursos naturales todavía existentes.

Una referencia al pasado reciente y un diagnóstico del presente en términos generales

Una incursión al pasado reciente puede darnos una perspectiva de lo que ocurre. Hacemos para ello una breve referencia al Club de Roma a partir de su creación, a últimos de los años sesenta. Lo hacemos porque esta institución fue una de las primeras en plantearse, en lo que podríamos denominar “nuestra época”, los grandes problemas a los que se enfrenta la humanidad. La historia de este grupo nos dice que en 1968 se reunieron en Roma 35 académicos, científicos, investigadores y políticos procedentes de 30 países para hablar de los cambios que se estaban produciendo en el planeta como consecuencia de la acción humana. El club quedó constituido dos años más tarde bajo legislación suiza y en 1972 lanzó su primer gran informe, *Los límites del crecimiento*. El informe causó gran impacto en todo el mundo y originó –o potenció– el ecologismo, la idea del crecimiento cero, las tecnologías alternativas y muchos otros movimientos de los últimos años.

Merece la pena recordar el inventario de grandes problemas que surgió de la primera reunión de expertos celebrada en Roma a la que se ha hecho referencia (véase el cuadro 1).

Sorprende un poco, pero la misma lista podría haberse hecho en nuestros días. De hecho, los problemas anteriores persisten, aunque la lista general habría que completarla

actualizando algunas denominaciones. De un reciente estudio de prospectiva realizado por el autor se puede deducir la lista que aparece en el cuadro 2.

Una de dos: o cuarenta años no son nada y nuestra época en estos temas es la misma que la de 1968 o el hombre y sus sociedades no hacen otra cosa que acumular problemas sin solucionar ninguno, incluidos los más antiguos. En ambos casos podría argumentarse que un rasgo importante de nuestro tiempo es la incapacidad que muestran nuestras sociedades a la hora de afrontar creativamente los problemas, incapacidad correlativa a la de desarrollar un liderazgo visionario, imaginativo y anticipativo capaz de superarlos, resolverlos o disolverlos. La falta de este tipo de liderazgo –individual y colectivo– en nuestras sociedades y el hecho de que no hagamos nada por impulsar con medidas educativas e incentivos su aparición generalizada tal vez estén contribuyendo a explicar (mejor que ninguna otra variable

Cuadro 1. **Grandes problemas mundiales en 1968**

- Deterioro del medio ambiente físico.
- Crisis de las instituciones.
- Burocratización.
- Enajenación de la juventud.
- Violencia.
- Educación inadecuada.
- Brecha creciente entre países pobres e industrializados.
- Crecimiento urbano incontrolado.
- Inseguridad en el empleo.
- Satisfacción decreciente obtenida en el trabajo.
- Impugnación de los valores de la sociedad.
- Indiferencia ante la ley y el orden.
- Inflación y disrupción monetaria.

Cuadro 2. **Grandes problemas mundiales en 2009 (cuarenta años después)**

- Superpoblación y crecimiento descompensado de la población.
- Persistencia del hambre en el mundo.
- Migraciones y desplazamientos crecientes de la población.
- Cambio climático.
- Vigencia actual y posibles cambios del modelo de funcionamiento de las acciones terroristas.
- Incremento del poder del crimen organizado y su internacionalización, con la consiguiente deslegitimación de los estados democráticos.
- Crecimiento de los grupos antisistema, contraculturales y alternativos.
- Aparición de nuevas potencias emergentes (económicas y militares).
- Amenaza de nuevas guerras frías.
- Aumento y diversificación de grandes y pequeños conflictos armados con actores estatales y no estatales.
- Escasez y desigual distribución de los recursos naturales, principalmente los energéticos.
- Proliferación nuclear.
- Posible ralentización de la globalización con el aumento del proteccionismo, con consecuencias en los mercados, en la libertad económica y en la extensión de la pobreza en el mundo.
- Nuevos totalitarismos, populismos y dudas crecientes en algunos pueblos sobre la democracia como forma de gobierno.
- Nueva fuerza de lo identitario y lo étnico.
- Posible incremento de la xenofobia, los tribalismos y los nacionalismos.
- Modificación en la percepción de la relevancia del estado-nación.
- Posible desintegración y colapso de algunas naciones.
- Avance hacia un mundo multipolar con hegemonía mundial compartida.
- Sentimiento de preocupación ante avances científicos y revoluciones tecnológicas.
- Envejecimiento e inversión de la pirámide de población en los países más desarrollados.

independiente) el descorazonador predicamento del género humano en este tiempo y hora.

Hacia una nueva civilización basada en la idea de “sostenibilidad”

Hay muchos autores y estudiosos que hablan hoy con más insistencia que nunca de la necesidad de una nueva cultura que produzca quizá una nueva civilización. No sabemos muy bien el significado de esta propuesta ni cómo ponerla en marcha, pero hay un concepto –base, posiblemente, de una nueva filosofía de vida– que está atrayendo la atención de muchas personas. Se trata de

“sostenibilidad”, un término no muy antiguo, surgido inicialmente alrededor de los problemas ecológicos y medioambientales, que se ha extendido en la actualidad a otras dimensiones de nuestras sociedades, como las económicas y las sociales.

Todo el mundo reivindica hoy esta idea para hablar de *agricultura sostenible*, *urbanización sostenible*, *arquitectura sostenible*, *industria sostenible* o *empresa sostenible*. Las leyes, además, la impulsan en muchos países. En el nuestro, como se sabe, existe desde hace muy poco una Ley de Sostenibilidad, no muy precisa, precipitada y no muy oportuna en el tiempo, pero que constituye una legislación que hay que cumplir al fin y al cabo.

En cuanto al concepto mismo de sostenibilidad, su significado, su historia y sus implicaciones, existe información de todo tipo que no vamos a reproducir aquí en toda su extensión. Literalmente, la palabra inglesa *sustainability*, que fue la primera utilizada, recoge los significados de duración, mantenimiento, soporte y estabilidad. En el *Diccionario* de la Real Academia Española se indica que la palabra *sostenible* se utiliza para describir procesos que pueden mantenerse por sí mismos sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes.

Inicialmente, la idea de sostenibilidad surgió, como hemos dicho, en relación con la ecología y se utilizó para describir procesos biológicos que se mantienen diversos y productivos a lo largo del tiempo sin crear externalidades negativas. A lo largo de los años, la idea fue aplicada a todo tipo de facetas relacionadas con la vida sobre la Tierra, ya sea en relación con los humedales, los grandes y pequeños bosques, las tierras productivas, los ciclos que regulan la disponibilidad de agua, oxígeno, nitrógeno, carbono... o en relación con otros elementos necesarios para la vida de los sistemas orgánicos e inorgánicos y su permanencia a lo largo del tiempo. Tiene que ver con el mantenimiento en nuestro mundo de los ecosistemas naturales que han existido durante miles de años y que en épocas muy recientes se han visto afectados por el hombre y su actividad de todo tipo, especialmente la tecnológica.

Un salto cualitativo en la utilización del término se produjo en la década de los ochenta del siglo pasado, cuando comenzó a utilizarse en relación con la sostenibilidad de la vida humana en el planeta. La llamada Comisión Brundtland de las Naciones Unidas contribuyó a ello en 1987 cuando definió este concepto con la siguiente frase: "Desarrollo sostenible es el desarrollo que permite satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas".

Posteriormente, en la reunión mundial de las Naciones Unidas celebrada del 14 al 16 de septiembre de 2005 en Nueva York, que fue en realidad una continuación de la reunión mundial sobre las Metas del Milenio celebrada en el año 2000, se formularon los tres pilares de la sostenibilidad: medioambiental, económica y social. Se aportó también el esquema de las tres elipses que se reproduce en el cuadro 3.

Más tarde, ante la postura declarada por muchos ecologistas en cuanto a que el desarrollo económico no sería nunca compatible con la sostenibilidad medioambiental, se aportó la idea de que la economía era un subsistema de la sociedad humana y ésta un subsistema de la biosfera. Las tres deben estar unidas y sostenerse entre sí.

La verdad es que todos tenemos una idea bastante clara de la sostenibilidad y de la necesidad de hacer algo a la vista de problemas como los siguientes:

- El aumento de la población mundial hasta los 9.000 ó 10.000 millones de personas, previsto para mediados de este siglo.
- El agotamiento del petróleo y de otras fuentes de energías fósiles.
- El "pico de Hubbert", máximo punto de producción del petróleo, cuya fecha de

Cuadro 3. **Esquema de las tres elipses**



ocurrencia ha sido retrasada varias veces, pero que no puede estar muy lejana.

- La multiplicación del consumo de agua por más de tres mientras la población mundial sólo se duplicaba.
- El agotamiento de los acuíferos mundiales, especialmente en Arabia Saudí, donde el 75% de su consumo se extrae de sus reservas fósiles; en Estados Unidos, donde se sobreexplota el acuífero de Ogallala, que se extiende bajo varios estados de las Grandes Llanuras y cuyo agotamiento está previsto para el año 2020; y en China, donde la capa freática ha descendido de tres a cuatro metros, se han secado lagos, pozos y pequeños cursos de agua, el Río Amarillo se agota y el 80% de los ríos ya no tienen peces.
- La concentración de CO₂ en la atmósfera, cercana a 400 partes por millón de moléculas de aire, que durante miles de años se había mantenido entre 200 y 280 partes por millón.
- El aumento medio de la temperatura del planeta, que se prevé que se sitúe entre 1,4 °C y 5,8 °C para finales de siglo y entre 1 °C y 4 °C hacia el año 2050.
- La subida del nivel del mar tres metros por encima del nivel actual.
- El acceso de grandes países como China y la India al desarrollo y el aumento de la renta per cápita, algo a lo que tienen derecho pero que exigiría tres planetas para conseguirse.

Todos entendemos lo que es sostenibilidad y todos estamos compartiendo la cultura de la sostenibilidad, incluidos, como es lógico, los políticos y los gobernantes. Sin embargo, pocos sabemos cómo se puede conseguir un mundo sostenible, incluidos los políticos y los

gobernantes. Muy poco se sabe sobre lo que es necesario hacer, como muy bien demuestran los fallos de las rondas sobre el cambio climático de Kioto, Río y Copenhague.

La sostenibilidad significa imaginación, estudio y actuación

Durante algún tiempo, muchas personas confiaban en el hombre y en su tecnología para salir de los problemas actuales y futuros señalados. Muchos creían en lo expresado por la frase “La tecnología nos ha traído hasta aquí y la tecnología nos tiene que sacar de aquí”, atribuida a Gianni Agnelli, el fallecido gran patrón de FIAT, pero pocos mantienen ya esa creencia.

Soluciones científicas radicales

La desesperanza cunde, aunque hay nuevas y sorprendentes voces que hablan de revoluciones tecnológicas capaces de solucionar todos los problemas de la humanidad y del planeta que la acoge. Ray Kurzweil, uno de los más conspicuos, mantiene en sus libros, particularmente en el último, *Singularity is Near*, la firme creencia de que las nuevas revoluciones tecnológicas y, en particular, la llamada “Convergencia NBIC” nos llevarán a un *brave new world* en nada parecido al actual.

Un mundo en el que venceremos las enfermedades, aumentaremos la esperanza de vida, crecerá la productividad hasta ratios nunca vistas, resolveremos totalmente el problema de la producción de alimentos, acabaremos con el hambre en el mundo, la escasez de recursos naturales será un problema del pasado y el cambio climático, un mal sueño del que habremos despertado. La inteligencia artificial será parte de la solución y el hombre estará en poco tiempo entrando en una época poshumana de la que sólo cabe esperar beneficios.

Cuadro 4. **Listado de oportunidades**

Sectores	Valor anual en 2050*	Porcentaje del PIB mundial previsto en 2050
Energía	2,0 (1,0-3,0)	1,0 (0,5-1,5)
Bosques	0,2 (0,1-0,3)	0,1 (0,05-0,15)
Agricultura y alimentación	1,2 (0,6-1,8)	0,6 (0,3-0,9)
Agua	0,2 (0,1-0,3)	0,1 (0,05-0,15)
Metales	0,5 (0,2-0,7)	0,2 (0,1-0,3)
Total de recursos naturales	4,1 (2,0-6,1)	2,0 (1,0-3,0)
Salud y educación	2,1 (0,8-3,5)	1,0 (0,5-1,5)
Total general	6,2 (2,8-9,6)	3,0 (1,5-4,5)

* Billones de dólares estadounidenses en precios constantes de 2008. Valores medios con rangos recogidos entre paréntesis.

Una visión quizá excesiva para que podamos confiar en ella, pero que no deja de ser positiva para que los hombres no perdamos el interés y el compromiso de actuar sobre nosotros y sobre nuestro mundo para solucionar todos los problemas.

Actuaciones concretas

Otros autores, como Per Sandberg, *managing director* de The Business Role, del World Business Council for Sustainable Development, coalición de doscientas empresas mundiales de todos los sectores y regiones que están comprometidas con los tres pilares de la sostenibilidad explicados anteriormente, creen en una actuación drástica, pero más convencional y tradicional que la anterior.

En una conferencia impartida en Madrid el 1 de marzo del presente año indicó que llevar los negocios de la forma tradicional no es una opción posible en la actualidad. Ni lo serán las políticas de actuación, la innovación, el consumo y el mundo de las finanzas tal como los hemos llevado hasta ahora.

Se refirió a muchos de los problemas medioambientales recogidos en las páginas anteriores y presentó lo que tales problemas

implicaban para las empresas grandes y pequeñas. Entre otros señaló la fluctuación de precios y la no disponibilidad de las materias primas, el incremento de los costes de capital, la evolución de las condiciones de los mercados, los cambios en el comportamiento de los consumidores y el aumento de la complejidad y del riesgo.

Habló de las enormes oportunidades que ofrece la sostenibilidad y de la lista interminable de trabajos de estudio, definición y planteamiento que serán necesarios para acercarnos a un mundo más sostenible y entrar en el verdadero desarrollo sostenible. La impresión que se obtiene estudiando sus propuestas, las cuales están dirigidas a empresas de todo tipo, es que la consultoría, en general, y la consultoría especializada en sostenibilidad, en particular, tendrán oportunidades de trabajo sin fin en los próximos años.

Recogió la frase aparecida originalmente en la *Harvard Business Review* de septiembre de 2009, “[...] sustainability is now the key driver for innovation. In the future only companies that make sustainability a goal will achieve competitive advantages”, y presentó listas de oportunidades y cuadros diversos, de entre los que se puede destacar el que recoge el cuadro 4.

a) Actividades en la construcción y transformación de las ciudades, las infraestructuras y los estilos de vida actuales:

- Ciudades:
 - Gestión del espacio y la construcción.
 - Diseño y planificación urbana.
 - Instalaciones y aparatos domésticos ecológicos e inteligentes.
 - Movilidad en las ciudades y fuera de ellas.
 - Alimentación.
 - Bosques, parques y espacios protegidos.
 - Protección y restauración de la naturaleza.
- Infraestructuras:
 - Infraestructuras generales de transporte.
 - Mejora de la eficiencia, energética y otras.
 - Gestión óptima del uso de la tierra, el agua y otros recursos escasos.
 - Reciclaje.
 - Gestión inteligente de las basuras y los desechos.
 - Sistemas inteligentes de suministro de agua.
 - Infraestructuras generales para la energía.
 - Sistemas inteligentes y renovables de energía.
 - Reducción de las emisiones de carbono.
 - Sistemas eficientes de distribución de agua.
 - Viviendas ecológicas.
- Estilos de vida:
 - Renovación de los mercados y del sentido del consumo.
 - Salud y educación.
 - Educación de los consumidores y marketing ecológico.
 - Vida sostenible y nuevos productos para ello.
 - Productos inteligentes.
 - *Prosumers* y otros.
 - Colaboración, cooperación y reparto.

b) Aumento de la biocapacidad del mundo y mejora de la gestión de los ecosistemas:

- Preservación y recuperación de bosques y espacios naturales.
- Eliminación de la deforestación y de la erosión del suelo, así como reducción de los efectos de la desertización.
- Conservación de la biodiversidad de hábitats muy diversos.
- Restauración de espacios y pueblos degradados o abandonados.

c) Ayuda al cambio hacia la sostenibilidad para las empresas, las Administraciones Públicas y la sociedad en su conjunto:

- Estudios generales sobre la inversión, la financiación y el consumo en una sociedad sostenible.
- Asesoramiento sobre políticas y actuaciones.
- Educación para la sostenibilidad.
- Creación de consorcios y coaliciones para el cambio hacia una nueva sociedad.
- Uso de la sociedad de la información y de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para la consecución de un mundo sostenible.

Áreas de actividad

Per Sandberg y otros autores han dedicado grandes esfuerzos a determinar con detalle las áreas en las que hay mucha actividad por hacer, como se puede apreciar en el cuadro 5.

Estas listas pueden mostrar las posibilidades de actuación hoy existentes, pero son en gran manera una labor insignificante ante la importancia de la tarea que supone dar a luz a un nuevo mundo. Lo que está en juego, como se ha dicho ya, es la construcción de una nueva cultura, una nueva sociedad y, probablemente, una nueva civilización. Todo está por hacer y es, por tanto, el momento de la verdad para las instituciones dedicadas al estudio, al análisis, a la planificación y a la orientación de la gestión y de las actuaciones.

Nueva cultura social, es decir, acento en el talento, en el análisis, en la estrategia, en las actuaciones y, por supuesto, en los valores y en los principios morales

Hay, por tanto, según lo visto en el apartado anterior, multitud de terrenos para la actuación. Las empresas consultoras son tradicionalmente las que en nuestras sociedades estudian las situaciones, analizan los problemas y proponen soluciones a través de estrategias generales y actuaciones concretas, ya sea en el ámbito de las Administraciones Públicas, en el de las empresas o en el de la sociedad y la economía en su conjunto.

Su papel es el de introducir, difundir y aplicar todo tipo de nuevas ideas, así como inventar soluciones para los problemas existentes y para los que puedan surgir en el futuro. Son, como bien se sabe, intermediarias entre el nivel de las ideas teóricas, los conocimientos académicos, las técnicas y las innovaciones, y su aplicación con objetivos precisos. Son las que llenan de inteligencia a nuestras

instituciones y las que las ayudan a fijar metas, a orientarse a conseguirlas con estrategias de actuación concretas y, finalmente, a alcanzarlas con medidas específicas. Su labor, siempre importante y necesaria, adquiere relevancia en épocas de cambio como la actual. Son ellas las que deben ayudarnos a todos a entrar en esa nueva sociedad, “sostenible” por más señas, hacia la que vamos.

Así lo están haciendo ya, y desde hace tiempo, muchas empresas consultoras, puesto que son siempre ellas las avanzadas en los nuevos problemas y en sus soluciones, como acabamos de decir. En el terreno concreto de la sostenibilidad y en campos aledaños, las empresas consultoras vienen trabajando desde hace tiempo, como fácilmente se puede comprobar con sólo revisar los proyectos que muchas de ellas llevan a cabo.

No es éste el lugar para extenderse en los proyectos concretos de determinadas empresas consultoras, pero una revisión rápida de algunas de ellas, especializadas en el cambio climático, nos muestra que desde hace años trabajan en temas como los siguientes:

- Uso correcto del carbón y de otros combustibles fósiles y disminución de sus impactos negativos.
- Disminución de las emisiones de CO₂ y búsqueda de soluciones; entre ellas, su enterramiento en lugares geológicos adecuados.
- Adaptación al cambio climático.
- Introducción y utilización de tecnologías limpias.
- Minimización de costes y maximización de beneficios de los activos existentes en determinadas empresas en un mundo con

fuerzas restricciones relacionadas con el uso del carbón y con el cambio climático.

- Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y cambios a introducir en un mundo bajo en carbón, con fuertes restricciones medioambientales y basado en energías renovables.
- Educación para la sostenibilidad y el cambio climático.
- Creación de nuevas estructuras organizativas, nuevas capacidades y nuevos criterios de gestión para un mundo sostenible.
- Creación de bolsas y fondos de compensación de emisiones.
- Etcétera.

Para todo ello el talento es imprescindible, y es bien conocido que las empresas consultoras constituyen el lugar en el que se concentra una gran parte del talento existente en nuestras sociedades. No sólo lo aseguran los rigurosos procesos de selección de jóvenes profesionales, sino que además los más cualificados dentro de ellos son los que buscan trabajo en las consultoras y los que acrecientan fuertemente su preparación en ellas a través de la intensa formación que reciben y la profunda experiencia que adquieren.

En este sentido, y como último comentario, pero de ninguna manera menos importante, debemos prestar atención también al hecho de que una nueva cultura significa en primer lugar un conjunto de valores y principios sobre los que tal cultura se asienta. El nuevo mundo del que hablamos, la nueva sociedad y la posible nueva civilización hacia las que vamos requieren imaginación, creatividad y talento, sin duda, pero en la misma proporción necesitan valores sólidos, con particular referencia a la responsabilidad y a

la ética personal y profesional. Hablamos en este último apartado de personas, en su gran mayoría jóvenes, que en los últimos años, y por lo que se refiere a las sociedades desarrolladas, parecen haber perdido las virtudes del trabajo duro, la responsabilidad personal, la voluntad de aprender y avanzar y el afán de contribuir a la construcción de un mundo mejor. Puede que en algunos casos las sociedades ricas contribuyan a la aparición de estas actitudes en algunos de sus miembros, pero el mundo hacia el que vamos exige volver a los antiguos y sanos principios del esfuerzo personal, el compromiso con el trabajo y con la empresa, la preocupación por los demás y el interés por el orden social y el progreso.

Un mundo sostenible y a la vez competitivo es, por definición, un mundo con limitaciones, restricciones y regulaciones, en el que no se debe perder, por otro lado, la capacidad de iniciativa e emprendimiento. Un mundo en el que todos tenemos que ser más conscientes y más responsables, pero que está lleno de retos y oportunidades. Hacer grandes cosas seguirá siendo posible en él con la sola condición de prestar atención y cuidado a más aspectos y dimensiones de los tradicionalmente considerados en nuestros procesos de decisión.

La sostenibilidad es en gran manera una nueva oportunidad para la humanidad. Puede y debe ser una ocasión única para el renacer de grandes valores tradicionales y de la generalización entre nosotros de la responsabilidad personal, de la responsabilidad social, de la ética y la deontología, y de la moral pública y privada.

Conclusiones

Las ideas relacionadas con la sostenibilidad y el desarrollo sostenible crearán un profundo cambio de actitud en las personas. Una nueva cultura se desarrollará a corto plazo

Las ideas relacionadas con la sostenibilidad y el desarrollo sostenible crearán un profundo cambio de actitud en las personas

en el mundo (se está desarrollando ya, de hecho, a gran velocidad), la cual, a su vez, es probable que haga emerger una nueva civilización en nuestro planeta. La sostenibilidad en ese sentido se presenta ante nosotros como una poderosa revolución global.

No hay motivos para pensar que la humanidad no pueda transformarse a sí misma una vez más después de las innumerables veces en las que lo ha hecho a lo largo de la historia. La última de ellas, iniciada con la Revolución Industrial hace poco más de dos siglos, ha sido espectacular. El hombre ha conseguido avances tan sorprendentes en ese corto período de tiempo que, más que otra cosa, debían animarnos a intentarlo de nuevo.

Para llegar al mundo sostenible que los tres pilares (medio ambiente, sociedad y economía sostenibles) anuncian, se necesitarán grandes esfuerzos de imaginación, creatividad, inventiva e innovación, así como estudios de toda

naturaleza y planes de actuación de todo tipo. Se trata de reinventar nuestras sociedades y nuestro mundo. Todo está por hacer. Es decir, una época brillante para las empresas y las instituciones de estudio en general y para las empresas consultoras en particular.

Estas últimas, como se ha dicho, como instituciones creadoras y difusoras de ideas, inventoras de soluciones y desencadenadoras de actuaciones, están llamadas a desempeñar un papel muy destacado en el nuevo mundo al que nos dirigimos. Para ello deben seguir acumulando y aumentando el talento existente en nuestras sociedades y, además, deben difundir sin pudor los valores éticos y morales que darán sentido a nuestra evolución.



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, Delaware, Deloitte, Ernst & Young, Everis, Grupo Gesfor, Hay Group, Human Management Systems, Ibermática, IBM, Indra, Informática El Corte Inglés, INSA, IOR Consulting, KPMG, Matchmind (Telvent), Neoris, Oesía, PricewaterhouseCoopers, Sadiel, Steria Ibérica, Tea-Cegos, Tecnocom, T-Systems, Unisys Consulting, UNIT4, Vass Consultoría de Sistemas y Wincor Nixdorf.

Miembros de la AEC

accenture

Alto rendimiento. Hecho realidad.

ACCENTURE

Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1
Torre Picasso
28020 Madrid
Tel.: 91 596 60 00
Fax: 91 596 66 95
www.accenture.com

ALTRAN

ALTRAN

Polig. Empresarial Las Mercedes
Campezo 1, Edificio 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.: 91 214 88 00
Fax: 91 327 28 78
www.atosorigin.es

Capgemini

CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING.

CAPGEMINI

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

delaware

forward thinking

GRUPO DELAWARE

Edificio Nuestra Sra. del Pilar
Norias, 92 - 1.ª planta
28221 Majadahonda - Madrid
Tel.: 91 658 72 00
Fax: 91 653 31 06
www.grupodelaware.com

Deloitte.

DELOITTE

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

ERNST & YOUNG

Quality In Everything We Do

ERNST&YOUNG

Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1
Torre Picasso 1.ª
28020 Madrid
Tel.: 91 572 72 00
Fax: 91 572 75 25
www.ey.com/es

everis

all in to make the difference

EVERIS

Avda. Manoteras, 52
28050 Madrid
Tel.: 91 749 00 00
Fax: 91 749 00 01
www.everis.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

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 50 00
Fax: 91 480 50 58
www.indra.es

INFORMÁTICA

El Corte Inglés

INFORMÁTICA EL CORTE INGLÉS, S.A.

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

insa

Ingeniería de Software Avanzado

INSA

Avenida de Burgos 8A. Edificio Bronce
28036 Madrid
Tel.: 91 383 40 60
Fax: 91 383 40 90
www.insags.com

IOR

IOR CONSULTING

Paseo de la Castellana, 12, 3.º izq.
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

NEORIS

Practical Visionaries

NEORIS

Maria de Portugal, 1-3-5. Edificio 2
28050 Madrid
Tel.: 902 538 010
Fax: 902 538 020
www.neoris.com

oesia
tecnología
sinfónica

OESÍA

Santa Leonor 65, Edificio A, 4ª Planta
28037 Madrid
Tel.: 91 309 86 00
Fax: 91 375 82 16
www.oesia.com

PRICEWATERHOUSECOOPERS

PRICEWATERHOUSECOOPERS

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

Sadiel

SADIEL

Isaac Newton, 3, B.º y 1.º
41092 Isla de la Cartuja - Sevilla
Tel.: 95 504 36 00
Fax: 95 504 36 01
www.sadiel.es

steria

STERIA

Parque Empresarial Cristalía
Vía de los Poblados, 3. Edificio 5
28033 Madrid
Tel.: 91 838 25 00
Fax: 91 838 22 94
www.steria.es

cegos

Tea

TEA-CEGOS

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

Tecnom

TECNOCOM

Miguel Yuste, 45
28037 Madrid
Tel.: 91 325 33 00
Fax: 91 754 50 77
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

Ramírez de Arellano 29, 5.º
Edificio Merrimark II, 28043 Madrid
Tel.: 91 272 01 00
Fax: 91 272 01 01
www.unisys.es

VASS

VASS CONSULTORÍA DE SISTEMAS

Doctor Severo Ochoa, 25
28100 Alcobendas - Madrid
Tel.: 91 622 34 04
Fax: 91 661 68 33
www.vass.es

ACEC

Asociació Catalana
d'Empreses Consultores

**INSTITUCIÓN VINCULADA ACEC
(Asociación Catalana de Empresas
Consultoras)**

Plaza Cataluña 9, 1.º
08002 Barcelona
Tel.: 93 492 57 37
Fax: 93 492 57 01
www.asocat.org



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