



asociación española  
de empresas de consultoría

010

La consultoría española  
El sector en cifras 2010





La consultoría española  
El sector en cifras 2010

asociación española  
de empresas de consultoría

**AECC**



# Índice

Presentación	4
La consultoría española en 2010	6
Posibles impactos de la crisis en la provisión de servicios de consultoría	16
Agradecimientos	28
Miembros de la AEC	29

# Presentación



**Tomás Contreras**

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

**Pese al comportamiento de la economía española en 2010, el sector de la consultoría ha cerrado este período con un crecimiento positivo de sus ventas.**

La débil actividad del mercado nacional se ha visto compensada con los ingresos procedentes de los mercados exteriores. Este hecho muestra la capacidad que desde hace varios años tienen las empresas de consultoría españolas para competir en los mercados internacionales.

Un análisis más detallado del mercado nacional muestra que el crecimiento de la demanda de servicios de consultoría procede de los sectores más dinámicos de la economía. Son aquellos que incorporan la internacionalización como un factor fundamental de su estrategia de crecimiento, lo que les exige la modernización de sus procesos y, en muchos casos, el cambio de sus modelos de producción o comercialización. Las empresas de consultoría están acompañando a sus clientes en estos sectores en su proceso de salida al exterior,

ayudándoles a ser más competitivos, incrementando la eficiencia de sus procesos y la calidad de su oferta. Entre los sectores más demandantes de servicios de consultoría destacan el de las empresas de servicios financieros, al que sigue el de las empresas de telecomunicaciones y en tercer lugar el de las de energía. Son sectores en los que España cuenta con empresas con destacadas posiciones internacionales.

En el extremo opuesto en cuanto al crecimiento de la demanda de servicios de consultoría se encuentran las Administraciones Públicas, que se enfrentan también a importantes retos de modernización e incremento de la eficiencia. Pensamos, sin embargo, que este es el momento de que el sector público acometa un profundo proceso de modernización, no solo para ofrecer mejores servicios, sino también para hacerlo de un modo más eficiente. El sector de la consultoría está preparado para acompañar a las Administraciones Públicas en la

consecución de estos objetivos, como hasta ahora ha hecho con el sector privado.

Merece la pena señalar que, en el año 2010, no solo han crecido las ventas en el sector, sino que también el número de profesionales que emplea se ha incrementado, lo que supone una gran diferencia con respecto al resto de los sectores de la economía española. Las empresas de consultoría han sido importantes impulsoras del empleo en España. Han generado empleo de calidad para personal altamente cualificado, para el que en gran parte de los casos era su primer empleo.

Para mantener el nivel de cualificación y capacitación del empleo, el sector debe conseguir captar y retener profesionales cualificados. Las empresas de consultoría siguen realizando importantes inversiones en la formación continua de sus profesionales, a pesar de que ello haya podido impactar negativamente en los márgenes por persona.

La consultoría siempre ha sido un sector innovador, avanzado, con capacidad de anticipación y adaptación, como ha demostrado en los últimos años, con crecimiento a pesar de la coyuntura. En el futuro será aún más importante incrementar el esfuerzo exportador que permita seguir creciendo también en España.

Por ello, el sector de la consultoría contribuye decisivamente a la evolución del modelo productivo español y en este año se enfrenta a importantes oportunidades que le permitirán seguir siendo un sector tractor de la economía. En este momento, la mayoría de las empresas españolas basan su crecimiento en los mercados exteriores y siguen modelos tanto de exportación como de implantación. El sector de la consultoría deberá seguir siendo uno de los apoyos fundamentales que tienen las empresas para concurrir en estos mercados con resultados positivos. El reto de la consultoría es mantener su capacidad de ofrecer servicios de

alto valor añadido. Solo aquellas empresas eficientes que puedan acometer inversiones en innovación y formación podrán hacer frente a los retos y las oportunidades del sector.



# La consultoría española en 2010

## 1. Introducción

Hace siete años que la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) presentó su primer informe anual sobre la actividad del sector en España. Desde entonces las consultoras españolas han vivido coyunturas muy diferentes, que siempre han tenido su reflejo en el informe de la Asociación.

Gracias a este esfuerzo de la Asociación se dispone en la actualidad de información rigurosa sobre la magnitud económica del sector, medida a través de su facturación y de su contribución al empleo, así como de la composición de sus ingresos desde el

punto de vista de los servicios prestados y los sectores que los adquieren.

Las siguientes son algunas de las conclusiones que se vierten sobre el sector en el informe de este año:

- En 2010, el valor de las ventas de las empresas de consultoría en el mercado nacional creció apenas un 0,4 %. No obstante, las consultoras españolas lograron compensar la atonía de la demanda doméstica de sus servicios compitiendo en los mercados internacionales, en los que sus ingresos por servicios prestados aumentaron en un 17,4 %. Como consecuencia de ello,

el volumen total de ventas del sector se incrementó en un 3,5 % con respecto al ejercicio anterior.

- Los resultados en términos de ingresos también se trasladaron al empleo. La plantilla de las empresas españolas de consultoría volvió a aumentar y la creación de empleo en el sector mantiene sus características diferenciales: se trata de un empleo mayoritariamente cualificado, con una proporción de titulados superiores muy por encima de la que se verifica en el conjunto de la economía nacional, y las empresas de consultoría siguen invirtiendo más que la media de las empresas españolas en la preparación de sus profesionales.
- Del *portfolio* de servicios prestados por las consultoras españolas, aquellos cuyas ventas han crecido más rápidamente son los de *outsourcing*. Esta tendencia se ha mantenido a lo largo del ejercicio 2010.
- Las entidades financieras siguen siendo el cliente más importante de las empresas de consultoría españolas y el que más crece en términos absolutos. Tras este sector destacan el de las Administraciones Públicas y el de las telecomunicaciones y media. En 2010 las ventas en los sectores financiero y de telecomunicaciones han recuperado la tendencia creciente de ejercicios anteriores, mientras que los ingresos por servicios a las Administraciones Públicas se han visto afectados por los recortes presupuestarios.
- Las previsiones para el ejercicio 2011 apuntan a una recuperación lenta del ritmo de crecimiento, que ha sido habitual en el sector en el pasado inmediato. Las empresas del sector prevén el mantenimiento de la tendencia actual, acompañado de una notable estabilidad en la composición del negocio, tanto por

## Los ingresos de la consultoría española en el mercado doméstico sufrieron un marcado estancamiento, apenas crecieron un 0,4 % con respecto al ejercicio 2009

servicios como por clientes, en el que se prevé que la exportación seguirá actuando como elemento tractor de la actividad.

### 2. Los ingresos del sector de la consultoría; crecimiento impulsado por las ventas en el exterior

En 2010, las ventas de las empresas españolas de consultoría en el mercado doméstico sufrieron un marcado estancamiento como resultado de la coyuntura económica. Los ingresos por ventas en el mercado nacional crecieron tan solo un 0,4 % con respecto al ejercicio anterior.

Fue el comportamiento de las ventas en los mercados exteriores el que aportó dinamismo a los resultados de las consultoras españolas. El sector español de consultoría supo encontrar en la internacionalización una respuesta eficaz a la atonía de la demanda interior de sus servicios. Así, las ventas en mercados distintos del nacional crecieron a una tasa del 17,4 %, de tal manera que, entre 2009 y 2010, un 92 % del incremento de los ingresos de la consultoría española se debió a las ventas en los mercados internacionales.

Estas cifras, que revelan un comportamiento muy distinto de la demanda en el mercado doméstico y en el exterior, corroboran una tendencia que se viene produciendo durante

**Cuadro 1. Composición de los ingresos de las empresas españolas de consultoría por mercados geográficos**

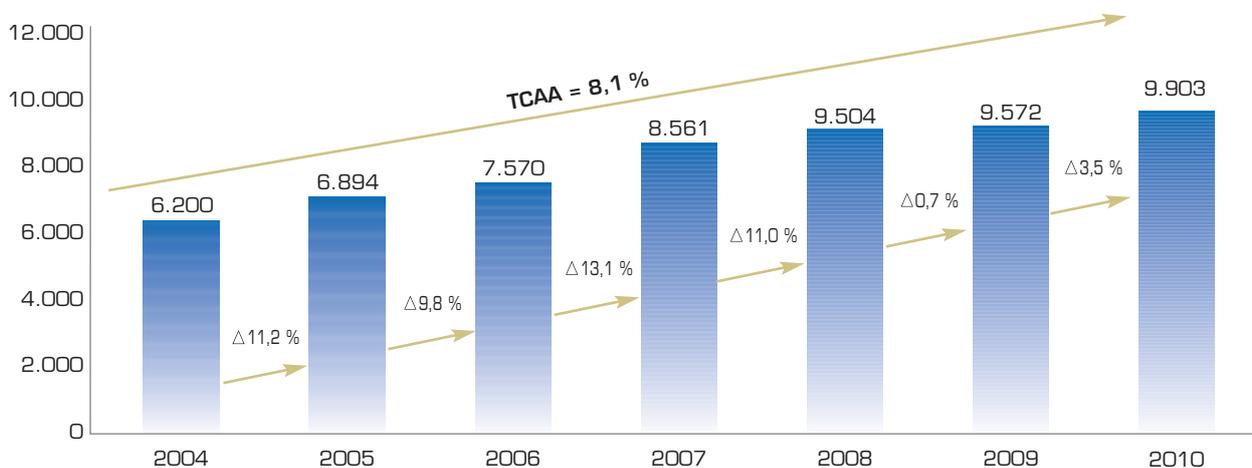


Fuente: AEC.

los últimos años. En efecto, desde 2004, el peso de las ventas de las empresas españolas en mercados exteriores ha aumentado en cinco puntos. En el último año esta dinámica se ha intensificado, de modo que si las ventas fuera del mercado español representaron en 2009 el 18 % de los ingresos del sector, en 2010 fueron responsables del 21 %.

Fueron los mercados internacionales, por tanto, los que impulsaron una mejora de los ingresos con respecto a 2009. En el año 2010, las ventas de las empresas españolas de consultoría ascendieron a 9.903 millones de euros, lo que se tradujo en un incremento del 3,5 % con respecto al ejercicio precedente.

**Cuadro 2. Evolución de la facturación del sector de la consultoría española (millones de euros)**



TCAA: tasa de crecimiento anual acumulativo.

Fuente: AEC.

La estrategia de internacionalización de las empresas españolas de consultoría también explica, al menos en parte, el peso creciente que el sector tiene en la economía española. En el período 2004-2010, el sector de consultoría no dejó de crecer en términos nominales y lo hizo siempre a ritmos superiores a los del conjunto de la economía española, incluso en 2009, año en el que la crisis la azotó más duramente.

En cuanto a la evolución de la facturación del sector en comparación con la del PIB, se observa que el sector de la consultoría ha mantenido, de forma continuada, un crecimiento porcentual superior al del PIB.

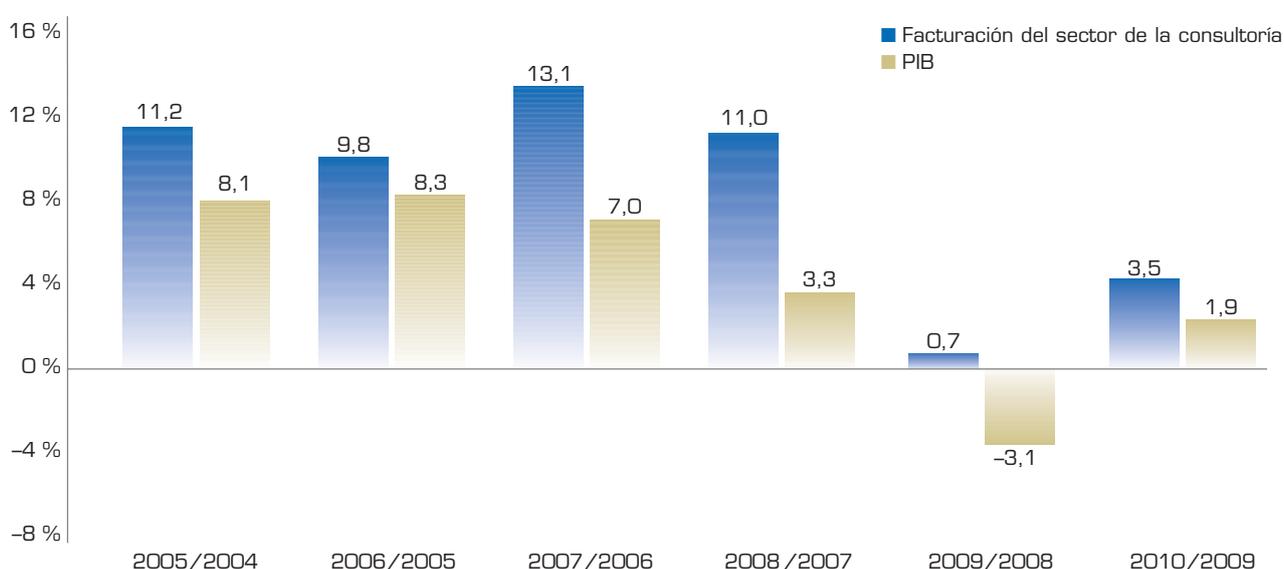
### 3. El sector de la consultoría: fuente de empleo cualificado

El sector de la consultoría también tuvo un mejor comportamiento que el resto de la economía española en otro aspecto igualmente importante: su capacidad de generación de empleo. En el ejercicio 2010,

**Prácticamente la totalidad del incremento de los ingresos de la consultoría española en 2010 se debió a la evolución de las ventas en los mercados internacionales, impulsando el incremento total hasta el 3,5 %**

el sector ocupaba a 119.000 profesionales, lo que supone un crecimiento del 5,4 % con respecto al ejercicio anterior. La plantilla de las empresas españolas del sector no ha dejado de crecer desde que se dispone de información fiable a este respecto. En el período 2004-2010, las empresas del sector han creado algo más de 41.000 empleos, buena parte de ellos en España, lo que significa un aporte muy importante al mercado de trabajo nacional.

Cuadro 3. **Evolución de la facturación del sector de la consultoría y del PIB, 2004-2010**  
(tasas de crecimiento anual)

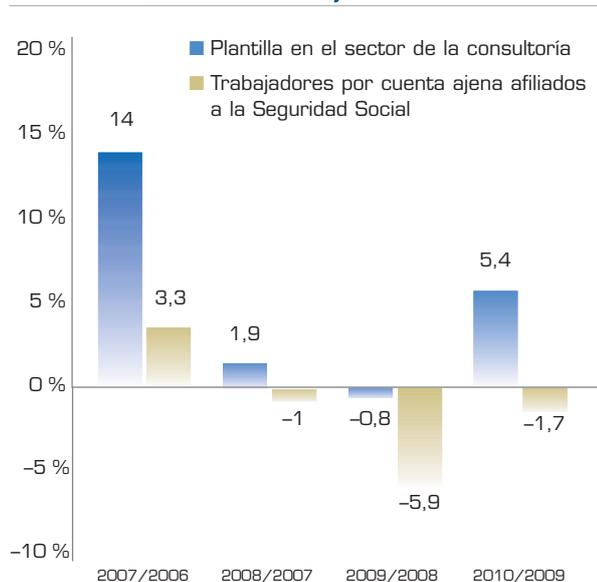


Fuentes: de la facturación del sector, AEC; del PIB a precios de mercado, INE (Contabilidad Nacional de España, 2004-2009, y Contabilidad Nacional Trimestral de España, 2010).

## El sector de la consultoría española aumentó su plantilla y generó nuevos empleos en el ejercicio 2010, lo que demuestra su compromiso y esfuerzo en la creación de empleo

La contribución del sector de la consultoría a la creación de empleo no debe valorarse exclusivamente desde la vertiente cuantitativa. Los empleos que ofrecen las empresas consultoras son, en general, de mayor calidad que los que se ofrecen en el mercado de trabajo español. Así se deduce de dos indicadores clave: la cualificación

Cuadro 4. **Evolución de la plantilla en el sector de la consultoría y del número de afiliados (por cuenta ajena) a la Seguridad Social española, 2004-2010 (tasas de crecimiento anual)**



Fuentes: de la plantilla del sector, AEC; del número de afiliados a la Seguridad Social, Anuario de Estadísticas del Ministerio de Trabajo e Inmigración.

formal de los profesionales en el sector y la intensidad de la formación que reciben en su puesto de trabajo.

Con respecto al conjunto de los sectores productivos en España, donde los empleados con título universitario representan el 25 % del total (según datos de la Encuesta de Población Activa), en el de la consultoría más del 70 % de los profesionales disponen de titulación superior.

El nivel formativo previo es determinante, como varios estudios han señalado, en el valor añadido que genera el profesional, lo mismo que en su salario, pero la necesidad de empleados capacitados de las empresas no puede resolverse solamente con la educación formal; hace falta formación específica en el puesto de trabajo. En este aspecto, la inversión formativa unitaria en el conjunto de la economía española fue, según el Instituto Nacional de Estadística, de 104 euros en 2009, mientras que en el sector de la consultoría la intensidad formativa casi cuadruplicó ese valor, con una inversión por profesional de 362 euros anuales.

Los datos de facturación y número de empleados de las empresas del sector muestran trayectorias diferentes, con el empleo creciendo por encima de la facturación entre 2009 y 2010. En este sentido, como muestran los datos de la encuesta, la facturación por empleado pasó de 85.000 euros en el ejercicio 2009 a 83.000 euros en el 2010, lo que pone de manifiesto que se ha producido una reducción generalizada de los márgenes en las empresas del sector de la consultoría. Por otra parte, esta caída de los márgenes tiene efectos sobre variables como la inversión en formación, que afecta directamente al nivel de cualificación de los profesionales, en un sector que se caracteriza fundamentalmente por la utilización intensiva de empleo cualificado.

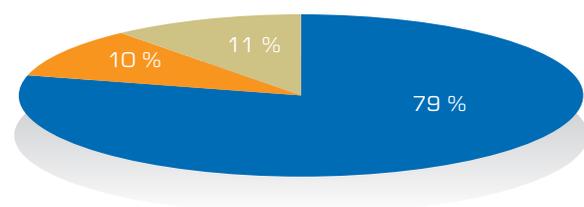
#### 4. Distribución del ingreso por mercados: orientación hacia los mercados exteriores

Los mercados exteriores constituyen una parte cada año más importante del negocio de la consultoría española. En el último ejercicio, por ejemplo, las ventas en los mercados internacionales crecieron un 17,4 %, mientras que las que se produjeron en el mercado español lo hicieron tan solo un 0,4 %; lo que supuso que el peso sobre los ingresos totales de las ventas de servicios en el mercado europeo (excepto España) ascendiera al 10 %, y el de los ingresos por servicios prestados en el resto del mundo, al 11 %.

Estas cifras permiten concluir que es la demanda de los mercados internacionales la que mantiene el incremento de los ingresos de la consultoría española, explicando el 92 % del aumento de sus ingresos entre 2009 y 2010.

No obstante, la mayor parte de los ingresos de las consultoras españolas siguen generándose en el mercado español: el 79 % de los ingresos del sector responde a la demanda nacional de servicios de consultoría.

Cuadro 5. **Distribución de los ingresos del sector por mercados geográficos y modalidades de presencia internacional (2010)**



■ Mercado doméstico  
■ Otros mercados en la Unión Europea  
■ Otros mercados en el resto del mundo

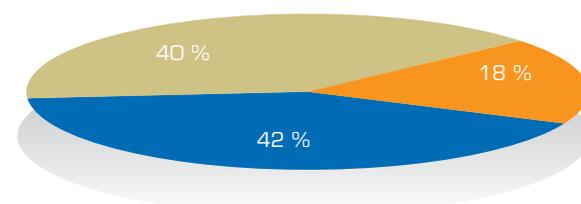
Fuente: AEC.

#### 5. Distribución de los ingresos por servicios prestados: crecimiento sostenido de los servicios de 'outsourcing'

De acuerdo con la información recabada por la Asociación Española de Empresas de Consultoría durante los últimos años, el peso relativo de los diferentes servicios prestados por las empresas de consultoría es un dato estructural que varía relativamente poco de un ejercicio a otro. Con respecto al ejercicio 2009, la composición de los ingresos por servicios en 2010 ha sufrido pequeñas variaciones. Los servicios de desarrollo e integración representaron este último ejercicio el 42 % de los ingresos de las empresas del sector. Por detrás se encuentran los servicios de *outsourcing*, que en los últimos años no han dejado de ganar importancia en la cartera de las empresas del sector y que en 2010 dieron lugar al 40 % del valor de sus ingresos por ventas. Los servicios de consultoría son, de entre estas tres categorías, la única que ha perdido peso significativamente a lo largo de los últimos siete años. En 2010, los ingresos por este tipo de servicios se estabilizaron en el 18 % de la facturación total.

Las ventas de servicios de *outsourcing* fueron las que mostraron un mayor dinamismo durante los siete años que van desde 2004

Cuadro 6. **Distribución de los ingresos del sector por tipos de servicio (2010)**



■ Consultoría  
■ Desarrollo e integración  
■ Outsourcing

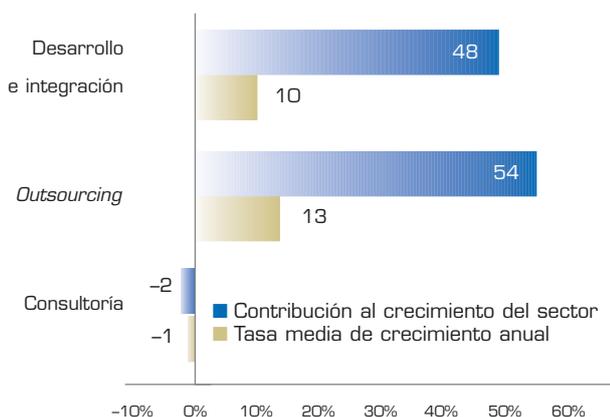
Fuente: AEC.

## La reducción de los márgenes, provocada por el mayor crecimiento relativo del empleo que de los ingresos, genera un grave problema en el sector, que debe mantener el nivel de la calidad de los servicios

hasta 2010: crecieron a un ritmo del 13 %, por encima del 10 % al que aumentaron los ingresos por servicios de desarrollo e integración.

Estos dos grandes grupos de servicios se encuentran también igualados en lo que respecta a su contribución al incremento de los ingresos. La mayor parte de él, un 54 %, se debe a los resultados que las consultoras han alcanzado por la prestación de sus servicios de *outsourcing*, mientras

Cuadro 7. **Tasa media de crecimiento anual y contribución al crecimiento del sector de los servicios más importantes (2004-2010)**



Fuente: AEC.

que un 48 % es consecuencia directa de las ventas de servicios de desarrollo e integración.

El interés de los clientes por los servicios de *outsourcing* y desarrollo e integración contrasta con la disminución del peso relativo de los servicios de consultoría clásicos en las carteras de las consultoras españolas.

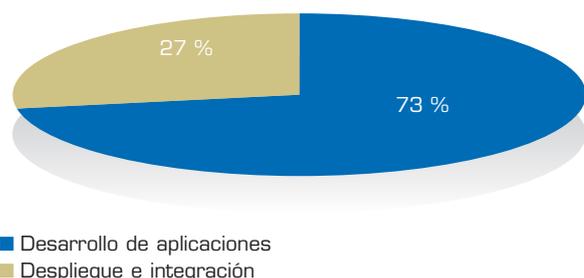
### Desarrollo, despliegue e integración de aplicaciones

El área de desarrollo e integración de aplicaciones, que es la de mayor peso en las ventas, comprende varios tipos de servicios, que se pueden resumir en dos categorías: la de servicios de desarrollo de aplicaciones y la de despliegue e integración. A la primera de ellas le correspondió el 73 % de las ventas de las empresas consultoras, mientras que los servicios de despliegue e integración originaron el 27 % restante de los ingresos.

### 'Outsourcing'

En cuanto a la actividad de *outsourcing*, es posible reconocer varios tipos de servicios, cada uno de ellos con un peso específico en la facturación. El que más ingresos generó para las empresas de consultoría españolas en 2010 fue el de servicios de gestión de

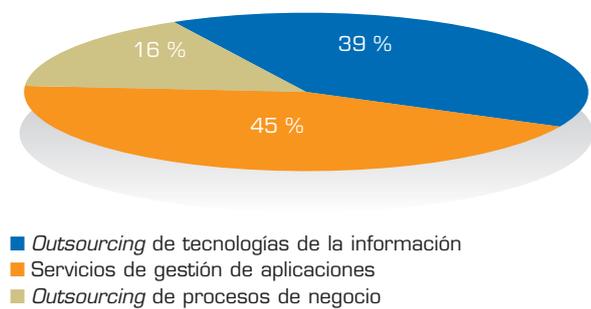
Cuadro 8. **Distribución de los ingresos del sector en los servicios de desarrollo e integración (2010)**



Fuente: AEC.

aplicaciones, que supuso el 45 % de su facturación. Por su parte, el *outsourcing* de tecnologías de información y el de procesos de negocio representaron, respectivamente, el 39 % y el 16 % de los ingresos del sector.

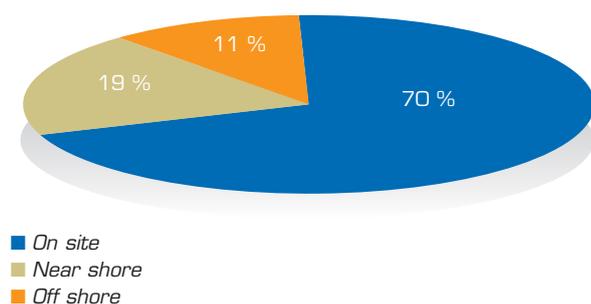
Cuadro 9. **Distribución de los ingresos del sector en los servicios de 'outsourcing' (2010)**



Fuente: AEC.

En línea con la tendencia de internacionalización de las consultoras españolas, la composición de los servicios de *outsourcing* está variando también con el paso del tiempo y se aprecia un crecimiento continuado de los servicios *off shore*. En el ejercicio 2010, los servicios *on site* representaron un 70 % de la facturación, mientras que el *near shore* y el *off shore* significaron el 19 % y el 11 %, respectivamente.

Cuadro 10. **Distribución de los ingresos por tipo de 'outsourcing' (2010)**



Fuente: AEC.

## La consultoría española emplea una proporción de titulados superiores (70 %) muy por encima de la del conjunto de la economía nacional (25 %)

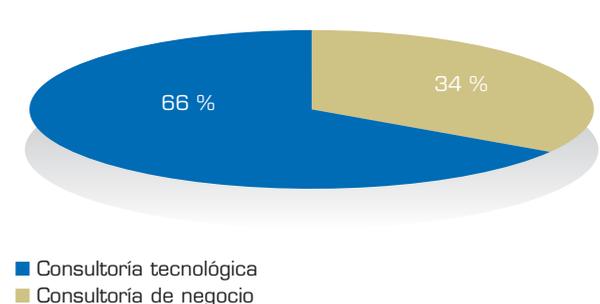
### Consultoría

A pesar de que los ingresos por servicios de consultoría prácticamente no han crecido desde 2004, en 2010 representan todavía casi una quinta parte de los ingresos de las consultoras españolas. La mayor parte de los ingresos que generan proceden de la consultoría tecnológica, que supuso el 66 % de la facturación por consultoría en 2010. El 34 % restante procedió de la consultoría de negocio, que engloba la consultoría de operaciones, la de estrategia y organización, y la de gestión del cambio.

### 6. Distribución de los ingresos por sectores: incremento de la demanda del sector financiero y estancamiento en las Administraciones Públicas

Las empresas españolas de consultoría ofrecen sus servicios a una extensa gama de clientes en la que está representada la

Cuadro 11. **Distribución de los ingresos del sector en los servicios de consultoría (2010)**



Fuente: AEC.

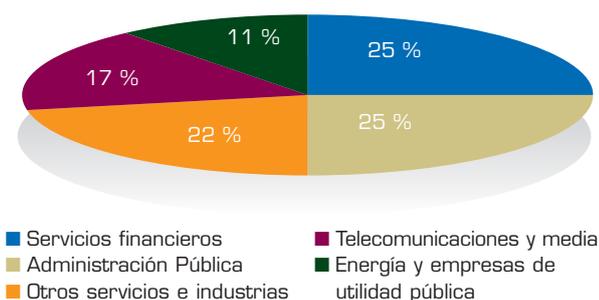
práctica totalidad de los sectores económicos.

Uno de los sectores que tradicionalmente más servicios de consultoría demandan de las consultoras españolas es el financiero. La relación entre las entidades financieras y los consultores trasciende con naturalidad el vínculo habitual entre proveedor y cliente e implica en ocasiones una comunidad de intereses estratégicos. En 2010, las entidades financieras adquirieron servicios de consultoría a las empresas españolas por un valor de 2.495 millones de euros, que equivalen a un 25 % de los ingresos totales del sector.

Las ventas a las Administraciones Públicas representan prácticamente el mismo peso en los ingresos del sector de la consultoría, mientras que las empresas de telecomunicaciones y media constituyen el 17 % de dichos ingresos.

Las ventas en estos tres sectores representan el 67 % de los ingresos por servicios prestados por el sector español de la consultoría. El 33 % restante se divide entre las empresas de energía y utilidad pública, que suponen el 11 % de los ingresos de la consultoría, y las de servicios y resto de las actividades desarrolladas en la industria, que acumulan el restante 22 %.

Cuadro 12. **Distribución de los ingresos por sectores (2010)**



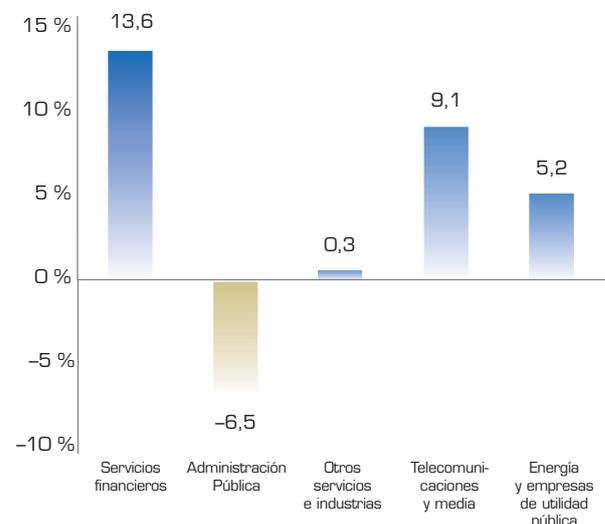
Fuente: AEC.

Las entidades financieras no solo representan la fuente más importante de ingresos de las consultoras españolas; han sido también el principal motor de su crecimiento durante el último ejercicio. Los ingresos procedentes del sector financiero han crecido más que los de cualquier otro sector y explican casi el 90 % del incremento de los ingresos de las consultoras españolas entre 2009 y 2010.

El segundo elemento tractor del que se ha beneficiado el sector de la consultoría se encuentra en la demanda de las empresas de telecomunicaciones y media. La contribución de este sector al crecimiento de las ventas entre 2009 y 2010 alcanza el 42 %.

En el extremo opuesto se sitúan las Administraciones Públicas. Las entidades públicas continúan siendo importantes clientes para las empresas de consultoría; sin embargo, la política de austeridad presupuestaria que se ha puesto en marcha

Cuadro 13. **Tasas de crecimiento de los servicios de consultoría por sectores demandantes (2009-2010)**



Fuente: AEC.

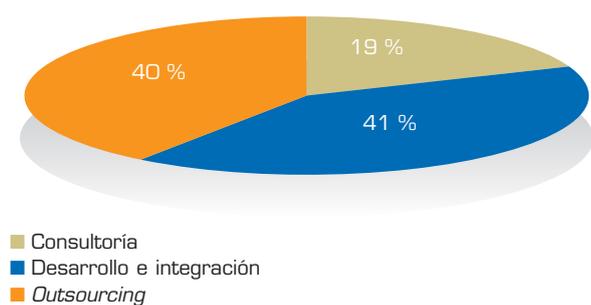
en España para contrarrestar los efectos de la crisis económica ha tenido como consecuencia la caída de la facturación en un 6,5 % con respecto al ejercicio 2009. Debido a ello, las ventas de servicios de consultoría a las Administraciones Públicas pasaron de representar el 27 % de la facturación total del sector en 2009 a suponer dos puntos menos en 2010. Y, en consecuencia, la contribución de este sector a la evolución de los ingresos de las consultoras españolas resultó ser negativa en este último ejercicio.

## 7. Previsiones de crecimiento: crecimiento moderado y estabilidad de la composición del ingreso

Las previsiones para el ejercicio 2011 apuntan a un mantenimiento de la tendencia observada en 2010, de modo que el crecimiento del sector seguirá sosteniéndose más en las ventas en mercados internacionales que en la recuperación de la demanda nacional.

De acuerdo con las previsiones, la evolución de las ventas tendrá lugar sin que afecte a su estructura interna. A grandes rasgos, cada tipo de servicio, dentro de los que conforman el *portfolio* de las consultoras, mantendrá el peso que tiene actualmente en las ventas del sector.

Cuadro 14. **Distribución de los ingresos del sector por servicios de acuerdo con las previsiones para 2011**

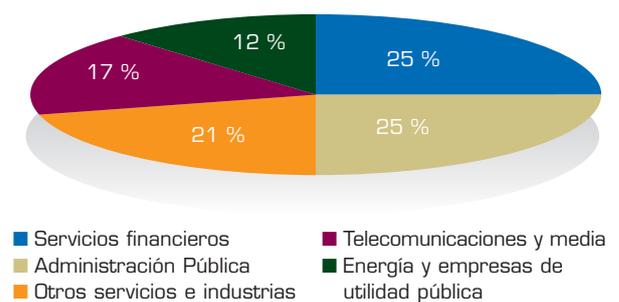


Fuente: AEC.

**Se aprecia una fuerte caída de la contratación de consultoría por las Administraciones Públicas, aspecto corroborado por el nivel de licitaciones del primer trimestre de 2011; buena parte de su crecimiento en el ejercicio 2010 fue consecuencia del incremento de las ventas en mercados exteriores**

La composición de las ventas por clientes tampoco sufrirá sustanciales variaciones en 2011, a la luz de las previsiones que han efectuado las empresas del sector. Los tres sectores que tradicionalmente han demandado más servicios de consultoría de las empresas españolas (a saber, el financiero, el de telecomunicaciones y media y el de las Administraciones Públicas) mantendrán, por ese orden, su protagonismo en las ventas.

Cuadro 15. **Distribución de los ingresos del sector por sectores de acuerdo con las previsiones para 2011**



Fuente: AEC.



# Posibles impactos de la crisis en la provisión de servicios de consultoría

**Fernando M. Amigo-Quintana**

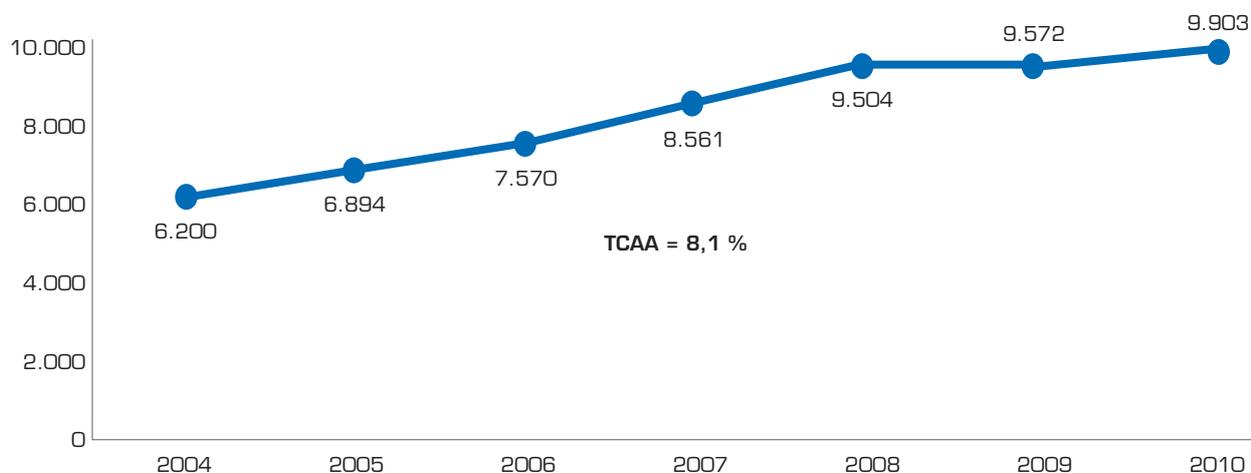
*Managing Director* de IMDEA y consultor independiente

## Evolución reciente del sector

En el año 2010, la facturación del sector de la consultoría española sobrepasó los 9.900 millones de euros, algo menos del 1 % del PIB. En su informe sobre el año 2007, la Asociación Española de Empresas de Consultoría afirmaba que la consultoría constituía en España una actividad en expansión, con crecimientos de dos dígitos, y

que los servicios más dinámicos eran los correspondientes al *outsourcing* y al desarrollo e integración de aplicaciones. No obstante, la crisis económica actual ha roto de forma brusca esta evolución favorable. De acuerdo con el informe sobre el ejercicio 2010, el crecimiento del mercado español fue tan solo del 0,4 % y las previsiones con relación a 2011 no son mucho más halagüeñas.

Cuadro 1. Evolución del mercado de consultoría española (millones de euros)



TCAA: tasa de crecimiento anual acumulativo.

Fuente: informes anuales del sector, Asociación Española de Empresas de Consultoría.

En el plano internacional, el mercado de consultoría se situó, en el período 2009, en el entorno de los 300.000 millones de euros, de los cuales correspondían al mercado europeo 85.700 millones, un 0,58 % menos que en el ejercicio anterior.

En los años previos a la crisis, el mercado de servicios de consultoría ha estado caracterizado por la confluencia de los siguientes factores:

- Favorable evolución de las macromagnitudes económicas, aunque con signos evidentes de desaceleración económica a partir del segundo semestre de 2007.
- Orientación de los clientes hacia el crecimiento, aunque no necesariamente rentable y sostenible mediante la innovación en producto, procesos o mercados (internacionalización), así como la mejora de productividad y rentabilidad.
- Elevada actividad vinculada a procesos de M&A, en lo que se refiere tanto al cierre de operaciones como a los trabajos posteriores a la integración.
- Acompañamiento de los clientes en sus procesos de globalización, con importantes

actuaciones a escala local relacionadas con la integración en grandes proyectos a escala global.

- Profundización de la tendencia a la externalización, tanto de procesos, infraestructura o mantenimiento como de servicios de asesoramiento (coste variable frente a coste fijo), con una menor sensibilidad relativa a los costes y honorarios de consultoría y una mayor rentabilidad relativa de los proyectos.
- Expansión y reestructuración, mediante el *offshoring* de la oferta de servicios profesionales, siempre buscando un equilibrio entre escalabilidad y especialización.
- Creciente necesidad de la gestión del talento y de la innovación producto de dicho talento.
- Concentración en el sector, fundamentalmente mediante adquisiciones selectivas, ligadas más a la incorporación de capacidades y especialización que al tamaño.
- *Partnering* incipiente entre distintos agentes de la cadena de valor del

asesoramiento empresarial (banca de inversiones, proveedores de soluciones, centros tecnológicos e institutos de investigación, despachos de abogados, etcétera).

Teniendo en cuenta el proceso de crisis actual generalizada en los mercados internacionales y, de forma peculiar y más profunda, en el mercado español, el presente y el futuro inmediato de las empresas de servicios profesionales de consultoría, especialmente de aquellas de amplio espectro, tamaño y presencia, están determinados en gran medida por la evolución de los factores de compra, necesariamente ligada a las oportunidades de salida de la crisis, y por la posición en el mercado que aquellas sean capaces de salvaguardar o generar en momentos como los actuales.

En este sentido, si nos referimos a los factores de compra, cabe destacar los siguientes:

- La necesidad de disponer de conocimiento y experiencia industrial/sectorial tangibles y demostrados, especialmente si se trata de proyectos de alta visibilidad/presión con repercusión real en el servicio, asumiendo el conocimiento funcional como estándar mínimo.
- La limitación de recursos propios (medios personales y materiales) de los clientes. En la actualidad no es posible promover, de manera sostenida, una creciente especialización de sus propios recursos en las actividades núcleo de su negocio –por otra parte, crecientemente complejas– y al mismo tiempo poseer un grado de especialización equivalente en actividades que no forman parte del *core* de su actividad, sin asumir un impacto definitivo y permanente en sus estructuras de costes que posiblemente restaran competitividad en el mercado.
- La definición y el establecimiento *a priori* de niveles de servicio objetivos, con indicadores de medición de resultados (desligando a las personas de la prestación).
- La confianza en las personas que componen el equipo externo y en los interlocutores que llevan la relación con el cliente, así como en su estabilidad en el tiempo y en la existencia de protocolos de sustitución, de forma que se garantice el cumplimiento con los niveles de servicio requeridos establecidos.
- La flexibilidad para reorientar el trabajo y la capacidad de respuesta ante posibles cambios, conflictos o nuevas necesidades que puedan surgir.
- El tamaño y la solvencia del proveedor, así como las garantías que ofrece, de acuerdo con la dimensión del cliente.
- La existencia previa de un *business case* viable. El precio no es un factor determinante siempre que se sitúe en un rango razonable (el *premium* puede justificarse en términos de productividad), aunque depende del tipo de proyecto y del valor añadido aportado (entre otros, cobertura de responsabilidades, ayuda a la toma de decisiones, desarrollo e implantación de soluciones, soporte y mantenimiento). Evidentemente, la importancia del precio, en las circunstancias actuales, ha aumentado considerablemente, pero, a este respecto, es necesario puntualizar que no se debe confundir el precio con el valor aportado. El consumo de servicios de consultoría, como no podría ser de otra forma, debería mostrar una mayor sensibilidad al valor que al precio. Cuestión diferente es que, ante una percepción de valor limitado, el precio desempeñe un papel determinante en las decisiones de compra.

- Finalmente, y de forma acentuada a lo largo de la presente crisis, el impacto tangible en la cuenta de resultados del cliente. Este prima crecientemente todos aquellos proyectos que pueden tener un impacto inmediato en su cuenta de resultados (resultados cuantitativos) frente a proyectos que le puedan ofrecer resultados cualitativos.

En lo que afecta a la posición en el mercado, esta depende de la combinación óptima de un amplio abanico de indicadores:

- Notoriedad e imagen de marca positiva, en términos de predictibilidad o ausencia de sorpresas negativas y confianza.
- Presencia en el mercado, en lo que se refiere a tamaño, solidez técnica y financiera, cobertura y abanico de los servicios ofrecidos (amplitud de capacidades y cartera de servicios) para abordar proyectos complejos y especializados.
- Calidad de los recursos y capacidad de respuesta en la dedicación de recursos y/o su alineamiento con los intereses del cliente o, lo que es lo mismo, capacidad para proporcionar valor añadido.
- Capacidad de inversión en el cliente, especialmente cuando hay problemas, y flexibilidad ante situaciones críticas, sabiendo adaptarse a las necesidades concretas del cliente.
- Grado de interlocución en los clientes y capacidad comercial diversificada en la penetración del cliente (entrada en diferentes niveles, con ofertas de servicios complementarias).
- Competitividad en precio (relación precio/productividad de los recursos), especialmente en servicios *commodities*.

## **El presente y el futuro inmediato de las empresas de servicios profesionales de consultoría están determinados en gran medida por la evolución de los factores de compra y por la posición en el mercado que aquellas sean capaces de salvaguardar o generar**

- Experiencia tangible demostrable en proyectos anteriores de igual o similar naturaleza. Los éxitos reconocidos del trabajo realizado en otras compañías de referencia para el cliente y ante situaciones comparables son, en este caso, esenciales.

La interacción entre los factores de compra y la posición en el mercado ha generado, en el pasado, una considerable intensidad competitiva, en virtud de la actuación de diversas fuerzas que no siempre actúan en la misma dirección.

Por una parte, el grado de rivalidad sectorial (la competencia entre empresas que forman permanentemente parte del sector) puede apreciarse como muy elevado –debido fundamentalmente a la concentración de las grandes firmas en las mismas grandes cuentas, la escasa diferenciación en el servicio y la madurez del mercado– y el poder de negociación de los clientes ha ido creciendo paulatinamente a medida que se han ido sofisticando (en muchos casos, los compradores provienen del seno del sector); por otra, la escasa concreción de servicios alternativos y las crecientes dificultades de entrada y

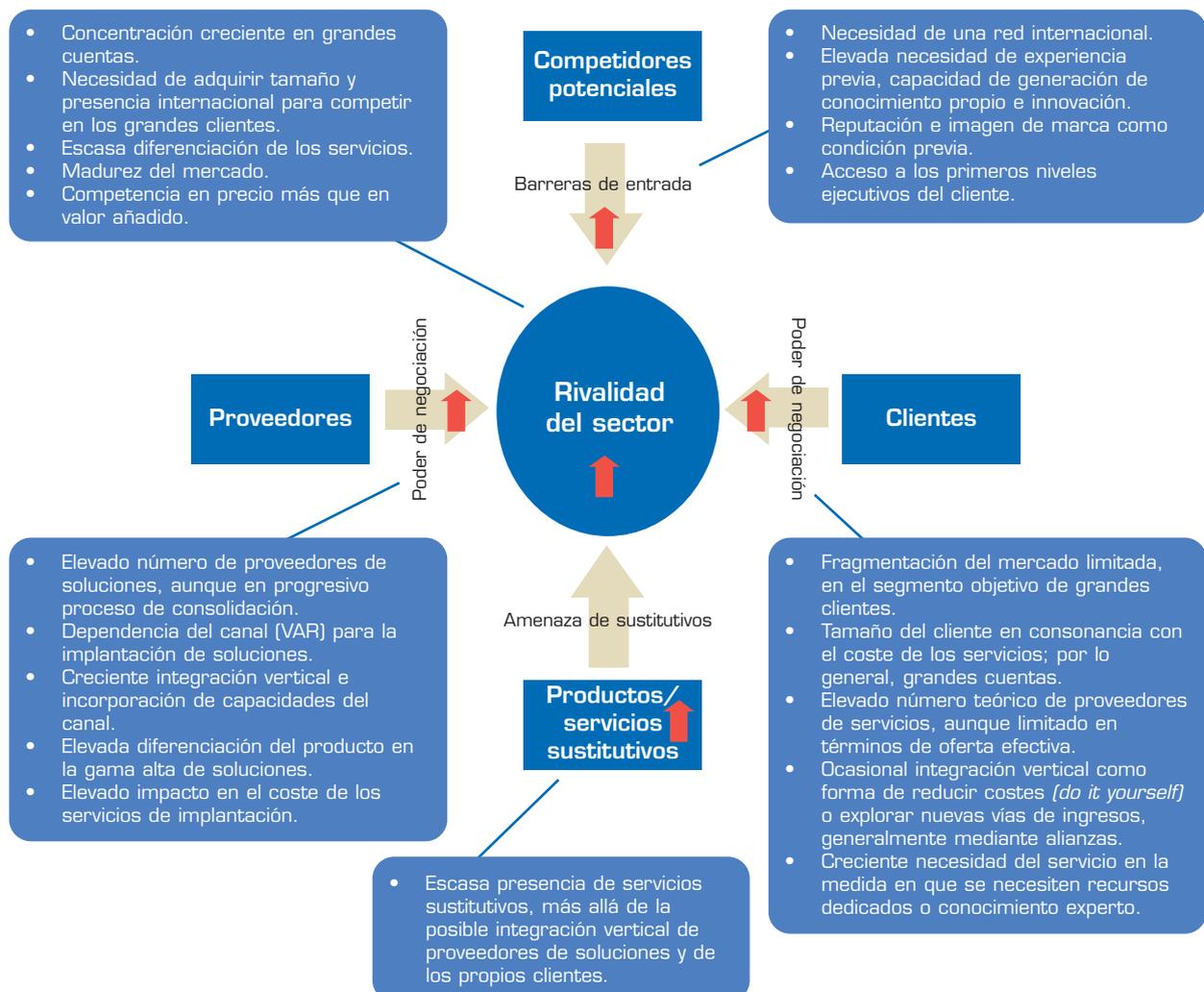
permanencia en el sector, merced a la intensidad en las inversiones en capital y trabajo, han favorecido la evolución favorable de los márgenes. En general, se puede afirmar que las rentabilidades obtenidas han sido, entre 2002 y 2007, suficientemente atractivas, quizá las mayores desde los años ochenta. A ello ha contribuido el descubrimiento relativamente reciente de nuevos negocios, fundamentalmente el *outsourcing* o el desarrollo y venta de activos propios, que, aunque con márgenes inferiores, garantizan elevados volúmenes de negocio y una

aportación relevante a la cobertura de costes fijos.

## Grandes tendencias del sector y previsible evolución en un contexto de crisis económica

A partir de algunos indicadores sobre lo que ya está sucediendo en la actualidad, se proponen diversas tendencias que afectan, en primer lugar, a la rivalidad sectorial; en segundo lugar, al comportamiento de los clientes; y, finalmente, al papel de los proveedores.

Cuadro 2. Interacción de fuerzas competitivas en el sector de los servicios de consultoría



Fuente: elaboración propia.

En este sentido, se puede decir que la rivalidad sectorial se verá afectada por las siguientes tendencias futuras:

- **Aumento del ritmo del proceso de concentración del sector (M&A).** Aunque el mercado español de consultoría está muy fragmentado (la oferta está representada por unas 35.000 empresas), en los últimos años, la cuota de mercado en manos de las principales firmas ha crecido de forma incesante hasta situarse, de acuerdo con el último estudio de DBK, en el entorno del 55 %, si se consideran las diez primeras empresas del sector. A ello han contribuido las operaciones corporativas de M&A, entre las que han sobresalido las de HP/EDS, Oliver Wyman (Diamond Cluster, Mercer), T-Systems/Gedas, Indra (Azertia, Solucionia) o IBM/PwC, entre otras.
- **Continuación del proceso de “comoditización” de la oferta** de servicios y necesidad de optimización de los costes (mayor productividad) vía *offshoring*, con el consiguiente ahorro de costes, especialmente en mano de obra y otros gastos corrientes. Por otra parte, el proceso de “comoditización” conlleva un aumento de la importancia de la capacidad de diferenciación, innovación y esfuerzo comercial (imagen, soluciones, resultados obtenidos, sistemas de *pricing*, modelos de negocio), así como de la especialización industrial. La creciente maduración del mercado, que se manifiesta en una presión sobre los honorarios profesionales, unida a la “comoditización” de los servicios, dificulta la diferenciación y la justificación de tarifas. Así, el desarrollo de activos propios por parte de las empresas puede proporcionar una mejor imagen, un *pricing* más ajustado, la obtención de experiencia directa contrastada y un impacto económico en servicios profesionales asociados. Nuevas áreas, como *business analytics*, *cloud computing* y sostenibilidad,

proporcionarán nuevas oportunidades en esta materia para el desarrollo de nuevas soluciones. En este sentido, el *value shore*, si hablamos de España, supone una oportunidad de poner en valor la especialización y el valor añadido de recursos propios, frente a los ahorros, en ocasiones teóricos, ofrecidos por el *offshoring* a los países emergentes.

- **Creciente *coopetition*** (colaboración de distintos proveedores en proyectos comunes). La formación de alianzas estratégicas entre *partners* tecnológicos y proveedores de servicios no es un fenómeno reciente. Estas, sin embargo, se han intensificado y generalizado. Por otra parte, la presencia en el mismo cliente de proveedores de servicios que compiten entre sí en el mercado, para abordar partes de un mismo proyecto o, en ocasiones, a las órdenes de un competidor que gestiona la oficina de proyecto, comienza a ser un hecho común, especialmente en lo que se refiere a los grandes proyectos con grandes inversiones asociadas.
- **Creciente importancia de la captación de talento y el diseño de una carrera profesional atractiva** (conciliación de la vida personal y la laboral, esquemas flexibles de contratación, etc.). Las oportunidades de crecimiento exigen disponer de una ventaja competitiva que debe basarse en la disponibilidad de recursos humanos altamente cualificados. Si bien existe una clara correlación entre nivel educativo, cualificación profesional y valor añadido, el sistema educativo español muestra signos de agotamiento en la provisión de recursos cualificados. Los cambios en el sistema educativo reglado van a necesitar un largo período de tiempo para tener efectos visibles en el mercado laboral. En este sentido, el hecho de que las economías emergentes estén escalando posiciones en la cadena de valor

de la innovación les permite competir crecientemente en actividades especializadas y de alto valor añadido. Ello plantea para Europa y, por supuesto, para España un progresivo desvanecimiento de ventajas competitivas consideradas no hace mucho tiempo como inabordables. Por este motivo, la inversión en competencias y formación de primer nivel es un factor clave.

- **Creciente interés de grandes grupos empresariales en diversas áreas de negocio.** Se observan así, en unos casos, operaciones de expansión del *portfolio* de servicios de compañías del sector habitualmente especializadas en determinadas áreas de negocio (estrategia, procesos, etc.) hacia áreas más ligadas a la prestación de soluciones y el desarrollo de activos propios; asimismo, se observa la penetración en el sector de diferentes tipos de compañías, muy diferentes según su actividad, mediante la integración vertical y alianzas estratégicas de fabricantes de soluciones tecnológicas y equipos, al igual que la entrada directa de conglomerados industriales extranjeros de países emergentes, hasta hace poco de carácter local en sus países y, en algunos casos, alimentados por las grandes multinacionales tradicionales del sector (*outsourcing*).

En lo referente al comportamiento de los clientes, se pueden determinar las siguientes tendencias futuras:

- **Creciente intensidad de los procesos de fusiones y adquisiciones** en los principales sectores de actividad, que se verá acelerada por las necesidades de supervivencia originadas por la actual crisis, con la consiguiente reducción y alejamiento en ocasiones de los centros de decisión, lo que puede provocar la necesidad de nuevas acciones comerciales e inversiones para “situarse” de nuevo en el cliente.

- **Creciente asunción del riesgo** por parte de los proveedores de servicios frente a la creciente exigencia y capacidad de los clientes (especialización industrial y funcional, soluciones a medida, *value pricing*, transferencia de conocimiento, cumplimiento de niveles de servicio, etc.) para conseguir mejoras significativas en los resultados de negocio (rentabilidad, cuota, etc.).
- **Ocasional integración vertical de clientes**, mediante la ampliación de su ámbito de actuación, que en ocasiones incluye la creación de empresas propias de servicios que compiten en el mercado con las ya existentes o la reinternalización de actividades.
- **Intensificación del proceso de terciarización** de infraestructuras, aplicaciones, procesos estándares y procesos de valor añadido. Esto obligará a los proveedores de este tipo de servicios a desarrollar estrategias de *outsourcing* selectivo y competencias multifoco (*multisourcing*), pero muy especializadas, con modelos de compromiso flexibles (integración de nuevos servicios, modelos de precios transparentes y acuerdos abiertos).
- **Promoción activa de la participación de diferentes proveedores en la realización de proyectos complejos** como fórmula de gestión del riesgo y optimización de resultados.

Finalmente, en cuanto a los proveedores y los fabricantes, se pueden prever los siguientes movimientos:

- **Concentración e integración vertical de fabricantes** (equipos, sistemas, aplicaciones, etc.) como acompañamiento a las estrategias ya señaladas de entrada al sector. Los procesos seguidos a escala internacional por empresas como IBM,

Cuadro 3. Principales localizaciones de 'offshoring'

Ranking	País	Ranking	País
1	India	11	Lituania
2	China	12	Letonia
3	Malasia	13	República Checa
4	Tailandia	14	Rusia
5	Indonesia	15	Hungría
6	Bulgaria	16	Polonia
7	Ghana	17	Eslovaquia
8	Túnez	18	Sudáfrica
9	Estonia	19	Ucrania
10	Rumanía	20	Turquía

Fuente: A. T. Kearney, *Global Services Index*, 2009.

desde 1993, o HP u Oracle, diez años más tarde, son ejemplos claros de este proceso y es previsible su profundización y ampliación a nuevos fabricantes y proveedores como vía para el aumento de sus márgenes.

- **Pérdida de competitividad de centros de producción en España** y consiguiente *offshoring* de producción y segundo nivel. Por una parte, el alto número de universitarios, con una proporción de ingenieros y técnicos creciente, y el bajo coste de la mano de obra especializada y, por otra, la existencia de un régimen impositivo favorable y un PIB en expansión hacen de los países emergentes, con la India y China a la cabeza, alternativas que deben tenerse en cuenta.

Por otra parte, frente a los países emergentes, España ofrece una combinación de ventajas asociadas a la cercanía de los mercados clientes y a una extensa experiencia y conocimiento en el desarrollo de sistemas, su mantenimiento y BPO, además de ser una puerta de entrada natural a Latinoamérica que debería servir de resistencia a la generalización del *offshoring*. La iniciativa Valueshore Spain pretende aprovechar

estas fortalezas para recuperar parte del terreno perdido<sup>1</sup>.

- **Internacionalización de proveedores *offshore***. El proceso de internacionalización de los proveedores de servicios de *outsourcing* en países como China o la India ya ha comenzado y se intensificará en los próximos años. La medida de la penetración de los mercados más sofisticados dependerá en gran medida de las estrategias de contención que sean capaces de poner en práctica los líderes tradicionales. Nuevamente, la puesta en valor del *value shore* en España constituye una oportunidad para hacer frente a dicha expansión levantando barreras a su entrada.

Las tendencias señaladas, y más aún en el contexto de crisis actual, apuntan a que el futuro de los servicios de consultoría estará determinado en buena medida por la combinación de dos grandes ejes:

- **La presión ejercida por los clientes para obtener resultados tangibles de negocio y una mayor eficiencia de sus inversiones**. El sector poco puede hacer para controlar dicha presión, que viene

<sup>1</sup> Para más información, ver [www.valueshore.org](http://www.valueshore.org).

determinada por las circunstancias competitivas en las que se enmarca la actividad del cliente. En el contexto actual de crisis económica, esta presión por la eficiencia en los costes es si cabe todavía mayor. Todo ello afecta a cuestiones como la “comoditización” de la oferta de servicios y la necesidad de optimización de los costes (mayor productividad), la creciente exigencia y capacidad de los clientes para conseguir resultados de negocio o la competitividad de los centros de producción *inshore* y *offshore*.

- La capacidad de diferenciación e innovación de la oferta de servicios.** Los *players* del mercado tienen mucho que decir en relación con este eje. Hace referencia al aumento de la capacidad de diferenciación (imagen de marca y reputación), a la innovación en las soluciones tecnológicas, en los modelos de negocio y en la manera de comercializar sus servicios, y a los niveles de especialización sectorial/industrial de los recursos productivos. Todo ello debe reflejarse en una renovación de la oferta de servicios y en la adopción de nuevas inversiones que faciliten su desarrollo. En el contexto actual de crisis, el desarrollo de una oferta ad hoc o de nuevos modelos de *pricing* o la inversión en I+D ofrecen oportunidades de diferenciación.

## Escenarios de actuación

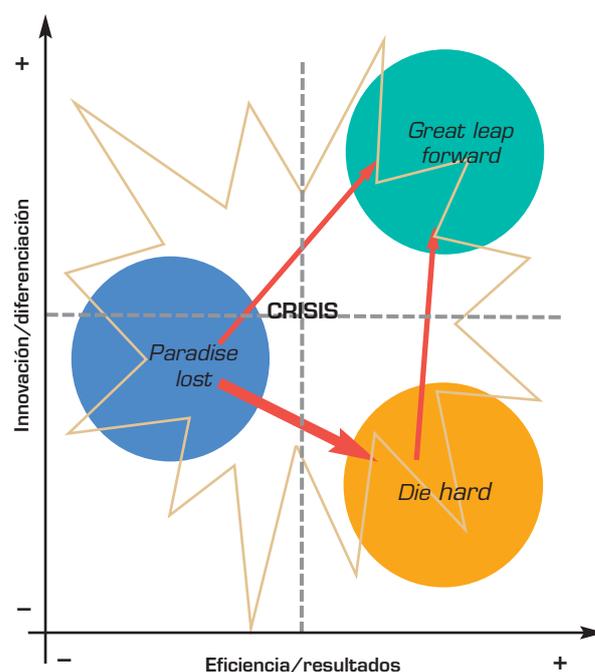
La combinación de los ejes definidos anteriormente puede plantear distintos escenarios de actuación para las empresas de servicios de consultoría, así como la necesidad de abordar distintas estrategias competitivas y de replantearse sus modelos de provisión de servicios, tal como aparece reflejado en el cuadro 4.

### 'Paradise lost'

Se trata de un escenario caracterizado por la nostalgia del éxito relativo alcanzado en años recientes, un éxito, por otra parte, dependiente y arrastrado por el éxito económico de los clientes, en el que conviven el modelo tradicional de provisión de servicios, basado en la capacidad de prescripción experta e independiente y en la especialización, y el modelo de proveedor global, más basado en la provisión de soluciones en función de alianzas comerciales y la provisión eficiente en términos de coste de todo tipo de servicios asociados basados en la experiencia y la capacidad de implantación e implicación del proveedor en los procesos productivos del cliente. Sin embargo, la actual situación económica y la madurez alcanzada por el mercado de servicios de consultoría agudizan la pugna entre ambos modelos a favor del segundo.

En el contexto actual de crisis, la provisión de los servicios estaría marcada por la tendencia

Cuadro 4. Posibles escenarios de actuación



Fuente: elaboración propia.

a la estandarización e indiferenciación de su oferta, aunque sin llegarse a una toma de conciencia generalizada de este hecho por parte de los clientes. En el corto plazo, la tendencia de las variables/indicadores clave del negocio estaría marcada por un movimiento a la baja de los precios (vía descuento en *fees* o aumento de la dedicación de los recursos) con la finalidad de tratar de incrementar o mantener las ventas, los ingresos netos, la dedicación y utilización de los recursos y la rentabilidad.

La situación competitiva se caracterizaría por un creciente proceso de concentración empresarial, en combinación con la entrada de competidores procedentes del ámbito de los proveedores tradicionales del sector (equipos, soluciones...) y de países emergentes, y la tendencia a la estandarización del servicio, aunque aspectos como la confianza, la capacidad de relación y de contacto con los clientes o el conocimiento y experiencia sectorial demostrados todavía seguirían siendo valores de compra relevantes, frente a una creciente importancia del precio. En este sentido, algunos competidores, aunque de una manera cada vez menos sustancial, podrían ser capaces de mantener un margen de poder de mercado en sus respectivas áreas de especialización: por ejemplo, un segmento de mercado (*management consulting*), una capacidad de implantación superior (ERP/CRM/BI) o la capacidad de operar procesos o funciones (BPO).

### ‘Die hard’

La entrada del mercado en una larga fase de ajuste, con un crecimiento económico estancado o vegetativo, algo que entra dentro de lo previsible, seguramente provocaría una fase de hipermadurez de los servicios de consultoría dominada, en el segmento de mercado de los grandes clientes, por el modelo de proveedor global de servicios. En este contexto se impondría la banalización del

modelo tradicional de provisión de servicios, basado en la independencia y el conocimiento.

Ante la creciente falta de recursos especializados y, al mismo tiempo, la necesidad de los clientes de adelgazar sus estructuras de costes fijos y mejorar su competitividad, los distintos competidores apostarían por constituirse en proveedores con una amplia oferta de servicios estándares en todas las áreas de su negocio (*outsourcing*, desarrollo de activos propios, integración de sistemas, gestión de procesos BPO, gestión empresarial, etc.). El aspecto más relevante sería la capacidad de ofrecer todo tipo de servicios a un coste competitivo, primando el volumen sobre la rentabilidad. La mayoría de las compañías de nicho, orientadas todavía hacia un modelo de provisión basado en la especialización del conocimiento, acabarían siendo arrastradas hacia el inevitable proceso de concentración sectorial que se produciría.

De concretarse este escenario, el precio sería quizá el único factor en la toma de decisiones empresariales. La evolución de los indicadores clave del negocio estaría, por tanto, marcada por un claro movimiento de los precios a la baja (vía bajada directa en las estructuras de *fees*), el aumento de los costes comerciales no trasladables al cliente y el sacrificio de márgenes de rentabilidad por proyecto y, en general, quizá de una manera permanente.

La situación competitiva se caracterizaría por una marcada tendencia al oligopolio indiferenciado, al menos en lo que a los grandes clientes se refiere, que se traduciría en la acentuación de los rasgos actuales señalados en el escenario anterior. En este sentido, se podría experimentar un aceleramiento del proceso de concentración empresarial que primara la viabilidad de un reducido número de competidores capaces de proporcionar todo el abanico de servicios, con una contención de la entrada de nuevos

competidores, salvo en lo que se refiere a competidores internacionales procedentes de países emergentes, con estructuras de coste muy ligeras. Asimismo, se produciría una aceleración del proceso de “comoditización” de los productos/servicios que componen la oferta, lo que ahondaría la percepción indiferenciada de los servicios por parte de los clientes.

### ‘Great leap forward’

Por último, como única salida de la hipermadurez cabría posiblemente plantearse abordar un proceso intenso de inversión en nuevos servicios y en la capitalización de los recursos, bien de forma anticipatoria, como apoyo a los clientes en el proceso de salida de la crisis, involucrándose en su proceso de búsqueda de nuevas oportunidades de negocio basadas en la innovación de productos o mercados, o bien de forma reactiva, a demanda de los clientes para hacer frente a las nuevas necesidades de desarrollar procesos de innovación internos que mejoraran su competitividad.

En este contexto, el paradigma tradicional del prescriptor experto e independiente, aunque renovado, triunfaría en todo el mercado, frente a otros modelos basados en la estandarización de los servicios. La revalorización del concepto tradicional de consultoría, fundamentado en la independencia y el conocimiento, llevaría a los distintos competidores a apostar por desarrollar una oferta diferencial que se apoyara en la innovación a lo largo de todo el abanico de servicios (*outsourcing*, integración de sistemas, BPO, gestión de la I+D+i, acompañamiento en el lanzamiento de iniciativas empresariales, etc.), así como en la profundización del conocimiento del negocio de sus clientes y de las distintas funciones del negocio.

Este tercer escenario ofrecería a las empresas de servicios profesionales la

oportunidad de “blindar” su rol a medio plazo. En este contexto, los *fees* tenderían a subir de acuerdo con el valor creciente percibido de sus servicios, al igual que las ventas, los ingresos netos, la rentabilidad por proyecto y la ocupación, al tiempo que el sector conservaría su tradicional atractivo en la captación de talento. En los grandes clientes, la situación competitiva se caracterizaría bien por una marcada tendencia al oligopolio diferenciado, con líderes claros y reconocidos, o bien por la permanencia de un número de competidores suficientemente numeroso y de fuerza equilibrada, cuyos efectos serían una suficiente diferenciación de la oferta de productos/servicios (características técnicas, nuevas características/atributos del servicio, una mayor calidad y extensión de los servicios al cliente, una imagen de marca renovada, una mayor capacitación y especialización de los profesionales o una mayor capacidad de *partnership* con el cliente) y una recuperación de poder de mercado (fidelización y menor sensibilidad al precio) como consecuencia de la renovada percepción de valor por parte de los clientes.

## Conclusiones

Los tres escenarios posibles delineados plantean una encrucijada con diferentes modelos de provisión de servicios profesionales. Por una parte, el modelo de proveedor global de servicios, en el que prima la capacidad de implantación, esencialmente de lo que otros han desarrollado; por otra, en contraposición a este, la vuelta al modelo tradicional, basado en la supremacía del conocimiento diferencial, en el que el consultor es un profesional que, simplemente, posee un mayor conocimiento, es más solvente y, por esa razón, es necesario y se le reconoce.

La crisis económica actual, en realidad, no ha hecho más que intensificar este debate. Estamos probablemente ante la crisis más

profunda de la economía española del último medio siglo y, en consecuencia, ante la situación más crítica a la que el sector se ha afrontado en su reciente historia.

Cualquiera que sea el caso, no obstante, bien por la creciente complejidad de los entornos de negocio, bien por la amplitud de la oferta de servicios requerida o bien por la calidad de los recursos necesarios, resulta imprescindible abordar tres actuaciones diferenciadas y determinantes en la lucha competitiva que marcará la evolución del sector en los próximos años.

En primer lugar, considerar al cliente en su integridad y, por tanto, ofrecer soluciones integradas basadas en la colaboración entre las distintas áreas que componen la oferta de servicios (*outsourcing*, integración de sistemas, BPO, gestión empresarial, etc.).

En esta línea, la variable geográfica deberá dejar de ser relevante y se deberá atender a los clientes allí donde se encuentren, con los mejores recursos, provengan de donde provengan, de fuentes internas, incluidas otras áreas geográficas, o de fuentes externas (socios comerciales).

En segundo lugar, formar y desarrollar alianzas de amplio espectro, incorporando incluso competidores tradicionales y entidades de sectores complementarios. Las actividades de desarrollo corporativo conducentes a la formación de *joint-ventures* o el establecimiento de relaciones con empresas de servicios profesionales adyacentes y complementarios (*venture capital*, fondos de inversión, banca de inversiones, bufetes de abogados, centros de investigación e I+D, etc.) serán un requisito creciente en las actividades de consultoría en años venideros.

Finalmente, desarrollar al máximo la capacitación de los profesionales y reorientar los procesos de negocio y los procesos internos hacia la innovación de producto y de

## **El futuro de los servicios de consultoría estará determinado en buena medida por la presión ejercida por los clientes para obtener resultados tangibles de negocio y una mayor eficiencia de sus inversiones, y por la capacidad de diferenciación e innovación de la oferta de servicios**

mercado, proponiendo nuevos intereses e incentivos que revitalicen una carrera profesional que deberá estar basada, esencialmente, en el mérito y el conocimiento experto y demostrado.

En definitiva, las empresas de consultoría que pretendan liderar el mercado en los próximos años, por una parte, deberán ser capaces de desarrollar su oferta de servicios o de “abrirlos” a aquellos que posean el *know-how*; por otra parte, deberán ser capaces de incorporar sus servicios a la cadena de valor de sus clientes, ayudándolos, guiándolos y, por qué no, participando e invirtiendo en sus procesos de creación y desarrollo de conocimiento (I+D), de desarrollo de nuevos bienes y servicios (I+D+i) y de comercialización en mercados crecientemente globales (I+D+inversión en la explotación de innovación).

Queda por demostrar si, en el contexto español, las empresas podrán soportar en sus cuentas de resultados las inversiones necesarias, pero ese es el desafío.



# 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, Atos Origin, Axpe, Capgemini, Delaware, Deloitte, Ernst & Young, Everis, Grupo Gesfor, Hay Group, Hitachi Consulting, Ibermática, IBM, Indra, Informática El Corte Inglés, INSA, IOR Consulting, Neoris, Oesía, PwC, Sadiel, Siemens, Steria Ibérica, Tea-Cegos, Tecnomcom, Telvent, T-Systems, Unisys, UNIT4, Vass Consultoría de Sistemas y Wincor Nixdorf.

# Miembros de la AEC

 accenture

Alto rendimiento. Hecho realidad.

**ACCENTURE**

Plaza Pablo Ruiz Picasso, s/n, planta 31  
Torre Picasso  
28020 Madrid  
Tel.: 91 596 60 00  
Fax: 91 596 66 95  
www.accenture.es

 ALTRAN

**ALTRAN**

Parque Empresarial Las Mercedes  
Campezo, 1, Edificio 1  
28022 Madrid  
Tel.: 91 550 41 00  
Fax: 91 550 40 02  
www.altran.es/www.altran360.es

 Atos  
Origin

**ATOS ORIGIN**

Albarracín, 25  
28037 Madrid  
Tel.: 91 214 88 00  
Fax: 91 754 32 52  
www.es.atosorigin.com

 Capgemini

**CAPGEMINI**

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

 delaware

**DELAWARE**

Edificio Nuestra Señora 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  
28020 Madrid  
Tel.: 91 572 72 00  
Fax: 91 572 75 25  
www.ey.com/es

 everis

**EVERIS**

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

 GFI

**GFI**

Serrano Galvache, 56, planta 7.ª  
Parque Norte - Edificio Encina  
28033 Madrid  
Tel.: 91 383 63 20  
Fax: 91 383 28 65  
www.gfi.es

 HayGroup

**HAY GROUP**

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

 IBM

**INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES, S.A.**

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, 35  
28108 Alcobendas - Madrid  
Tel.: 91 480 50 00  
Fax: 91 480 50 58  
www.indracompany.com

**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 Avanzada

**INSA, INGENIERÍA DE SOFTWARE AVANZADO, S.A.**

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

 IOR CONSULTING

**IOR CONSULTING**

Columela, 4, 1.º A  
28001 Madrid  
Tel.: 91 449 09 30  
Fax: 91 570 94 54  
www.ior.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

Santa Leonor, 65, Edificios A y B  
28037 Madrid  
Tel.: 91 309 86 00  
Fax: 91 375 82 16  
www.oesia.com

 pwc

**PwC**

Paseo de la Castellana, 259 B  
28046 Madrid  
Tel.: 902 021 111  
Fax: 91 568 54 00  
www.pwc.com/es

 sadiel

**SADIEL**

Isaac Newton, 3, B.º y 1.º  
41092 Isla de la Cartuja - Sevilla  
Tel.: 902 995 556  
Fax: 95 504 36 01  
www.sadiel.es  
Twitter: @sadiel\_tic

 steria

**STERIA**

Parque Empresarial Cristalia  
Vía de los Poblados, 3, Edificio 5  
28033 Madrid  
Tel.: 91 838 25 00  
Fax: 91 838 22 99  
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

 Tecnocom

**TECNOCOM**

Josefa Valcárcel, 26  
28027 Madrid  
Tel.: 901 900 900  
Fax: 91 754 50 77  
www.tecnocom.es

 TELVENT

**TELVENT SERVICIOS COMPARTIDOS, S.A.**

Valgrande, 6  
28108 Alcobendas - Madrid  
Tel.: 902 33 55 99  
Fax: 91 714 70 03  
www.telvent.com

 T-Systems

**T-SYSTEMS IBERIA**

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

 UNISYS

**UNISYS S.L.U.**

Ramírez de Arellano 29, 5.º  
Edificio Merrimark II, 28043 Madrid  
Tel.: 91 353 58 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'Empres Consultores

**ACEC ASSOCIACIÓ CATALANA D'EMPRES CONSULTORES**

Plaça Catalunya, 9;  
08002 Barcelona  
Tel.: 93 492 57 37  
Fax: 93 492 57 01  
www.asocat.org

# 20



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](mailto:consultoras@consultoras.org)  
[www.consultoras.org](http://www.consultoras.org)