

# 2011

La consultoría española  
El sector en cifras 2011

The logo consists of the letters 'AEC' in a bold, blue, sans-serif font. The 'A' and 'E' are connected at the top, and the 'C' is positioned to the right of the 'E'.

asociación española  
de empresas de consultoría





La consultoría española  
El sector en cifras 2011

asociación española  
de empresas de consultoría

**AECC**



# Índice

Presentación

4

La consultoría española  
en 2011

6

El papel de las empresas  
consultoras como socios  
estratégicos de la Administración

18

Agradecimientos

23

Miembros de la AEC

24

# Presentación



**Manuel Pimentel**

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

**Como nuevo presidente de la AEC, desde noviembre de 2011, tengo la oportunidad de presentar por primera vez el informe que la AEC publica anualmente sobre el mercado del sector de la consultoría.**

Es una satisfacción constatar que, en el marco general de serias dificultades en el que se está desarrollando la economía española durante los últimos ejercicios, la industria de la consultoría puede presentar en 2011, como en ejercicios anteriores, unos resultados que, si bien han acusado también las adversidades que nos afectan a todos, demuestran la buena salud empresarial del sector y, especialmente, su convencimiento de ser una industria llamada a formar parte de la solución que en estos momentos demanda nuestro país.

El primer dato que hay que destacar es el crecimiento del mercado de consultoría en el último ejercicio contabilizado. Un crecimiento

modesto (el 0,9 %), pero que ilustra el compromiso frente a los retos del mercado y el hallazgo de soluciones que permiten sostener las cifras de ventas en reconfortantes niveles de estabilidad.

La principal de esas soluciones es el desarrollo del mercado exterior. Como se indica en el informe, el 21,5 % del total de los ingresos durante el año corresponde al mercado internacional, un comportamiento –el de la salida al exterior– común a otros sectores de la economía española. Sin embargo, la industria de la consultoría se distingue por su importante valor añadido, lo que significa que también en este movimiento hacia otros mercados el sector actúa, de un modo u otro, como estímulo y plataforma de otras industrias.

Un dato de gran importancia, y sostenido durante los últimos

ejercicios, es la capacidad para crear empleo, y empleo de calidad, que demuestra nuestro sector. En estos momentos de tantas penalidades en el tejido laboral del país, los datos de crecimiento global de la plantilla que recoge este informe son la mejor prueba de ese dinamismo empresarial de la consultoría española y de su capacidad para enfrentarse a los desafíos que plantea una coyuntura económica nada halagüeña. Conviene, sin embargo, destacar de nuevo que, aunque el crecimiento de la plantilla también se ha producido en España, buena parte de él corresponde a la creación de empleo dentro de esa dinámica de internacionalización de tan clara influencia en el resultado positivo del ejercicio.

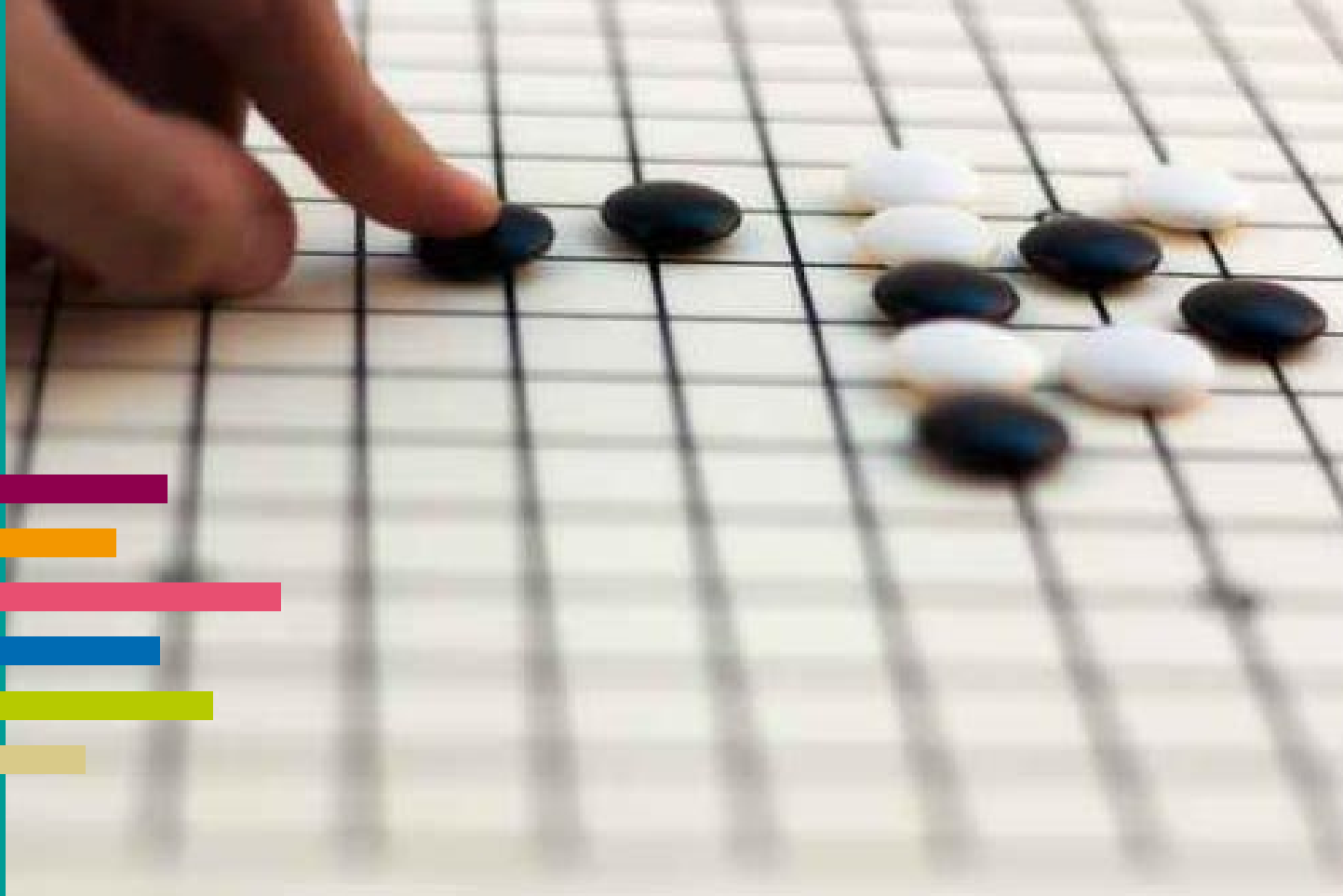
Es necesario también destacar que ese incremento de la plantilla, imprescindible para abordar con garantías los proyectos que el sector lleva a cabo, supone un

sacrificio que el sector no podrá permitirse durante mucho más tiempo. La disminución de los márgenes que se deduce fácilmente de la relación entre el modesto crecimiento del mercado y el significativo aumento de las plantillas es una muestra más de responsabilidad y compromiso empresarial, pero puede terminar socavando la calidad de los servicios que se prestan, lo cual es algo que no pueden permitirse ni las empresas consultoras ni los clientes. Será un ejercicio de responsabilidad por parte de todos tomar conciencia de estos riesgos y optar por las soluciones oportunas.

Una mención especial merece de nuevo, como ya se ha venido haciendo en informes anteriores, la imprescindible colaboración entre la industria de la consultoría y las Administraciones Públicas. El nivel de contratación de servicios externos de consultoría por parte

del sector público sigue disminuyendo y es cierto que las circunstancias económicas del país no facilitan lo contrario, pero precisamente la dureza de la coyuntura económica y sus retos en la organización del servicio público, con objetivos como la modernización y la simplificación de todo el entramado administrativo al servicio de los ciudadanos, obligan a plantear y desarrollar esa colaboración en términos de clara exigencia profesional. En este sentido, la AEC ha publicado un informe con datos y planteamientos rigurosos, encaminado a promover, estimular y facilitar esa colaboración entre la Administración y las empresas consultoras.

Por lo demás, este informe vuelve a presentarse, un año más, como una referencia fiable de todos los aspectos del mercado del sector de la consultoría y sus clientes, y confiamos en que, como tal, sea de la mayor utilidad para todos.



# La consultoría española en 2011

## Resumen ejecutivo

El presente informe retrata con rigor y al detalle los pormenores del negocio de las empresas españolas de consultoría y constituye un instrumento para llevar a cabo una reflexión seria y profunda de los hechos más relevantes que en el plano económico se han producido en el sector.

Este documento describe la realidad de la consultoría española en 2011 a partir de las respuestas que han dado las propias empresas del sector a un cuestionario. El contenido del informe abarca aspectos tan relevantes como el volumen de facturación y su distribución por mercados, áreas de

negocio y sectores demandantes; el tamaño de la plantilla y su composición; los gastos derivados de la formación de sus empleados; o las previsiones de ingresos en 2012.

Toda esta información ha dado lugar a un análisis, del que destacan, entre otras, las siguientes conclusiones:

- Las ventas del sector español de la consultoría continúan creciendo a pesar de la complicada coyuntura económica que está atravesando el país. En 2011, el valor de las ventas creció un 0,9 %; no obstante, el reparto de ese crecimiento por mercados fue bastante desigual: en el mercado nacional, el valor de las ventas se



redujo un 0,04 %, mientras que en los mercados extranjeros creció un 5 %.

- Ante la atonía de la demanda interior, las empresas españolas han respondido con el estrechamiento de sus márgenes y la búsqueda de nuevos proyectos en el sector exterior. En 2011, las ventas a clientes no nacionales supusieron el 21,5 % del total, medio punto más que el año pasado.
- La estrategia competitiva de las empresas de consultoría española en la actual coyuntura de crisis económica no ha supuesto la amortización de puestos de trabajo. Por el contrario, el sector sigue siendo una fuente de empleos de calidad. La plantilla de las empresas españolas de consultoría aumentó un 7,5 %, siendo el crecimiento en España del 3,8 % y el resto en el exterior debido a las filiales y a las políticas de adquisiciones. Este dato no solo es mejor que el de la economía española en su conjunto, sino que también supera el ritmo de creación de empleo en el conjunto de los sectores intensivos en conocimiento de nuestro país.
- La calidad del empleo en las empresas de consultoría se manifiesta en la proporción de titulados en sus plantillas y en una particular intensidad de su esfuerzo formativo. La inversión en formación de las empresas españolas de consultoría prácticamente cuadruplica la que se lleva a cabo en el trabajador español promedio.
- El crecimiento de las ventas en el sector sigue sustentándose en los servicios de *outsourcing* y en los de desarrollo e integración. Estos últimos siguen siendo los que más ingresos generan para las empresas del sector, un 42 %; no obstante, los ingresos procedentes del *outsourcing* han crecido más que cualesquiera otros en el período 2004-2011 y previsiblemente se convertirán en la principal fuente de

## Las empresas del sector pudieron contrarrestar la atonía de la demanda nacional con un mayor dinamismo en los mercados exteriores

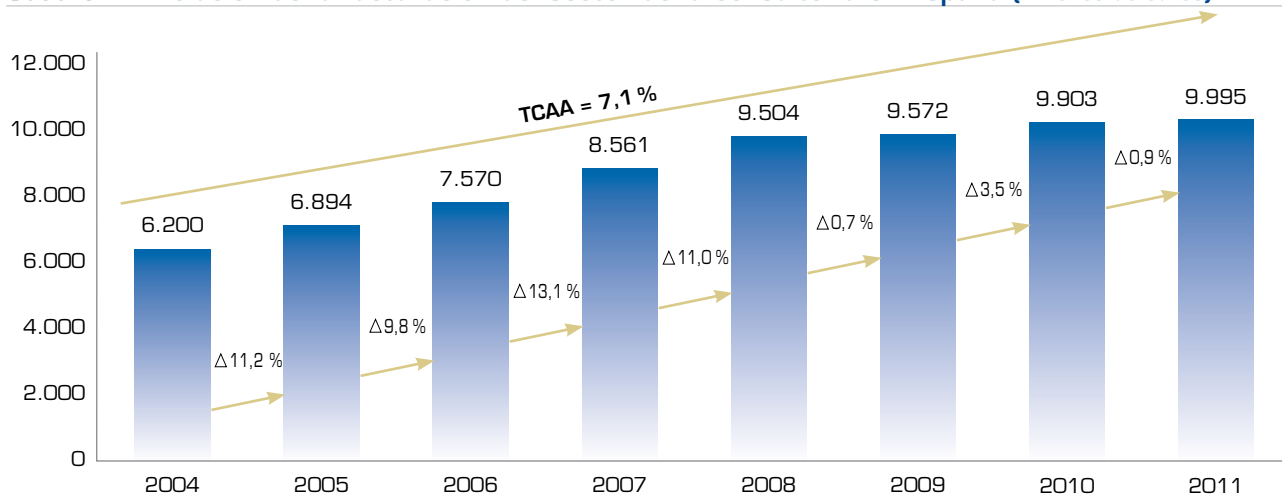
ingresos para las consultoras españolas en los próximos años.

- La mayor parte de la demanda de servicios de consultoría procede tradicionalmente de tres sectores: el financiero, el de las empresas de telecomunicaciones y media y el de las Administraciones Públicas, aunque en este último sector se aprecia una pérdida de peso en el último ejercicio, siguiendo una tendencia que ya se apreciaba en años anteriores. En 2011, el primero de estos sectores representa el 26 % de los ingresos de las empresas españolas de consultoría, mientras que cada uno de los dos restantes constituye en torno al 17 %.
- Para el ejercicio 2012 se prevé un ritmo de crecimiento semejante al del ejercicio 2011. Las previsiones apuntan a que el crecimiento del sector se producirá por la evolución positiva de las ventas en los mercados internacionales, mientras que el mercado nacional seguirá contrayéndose.

## Ingresos del sector de la consultoría

En el ejercicio 2011, el valor de las ventas de las empresas españolas de consultoría ascendió a 9.995 millones euros. Esta cifra supone un ligero incremento, del 0,9 %, con respecto a la del ejercicio anterior y confirma

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



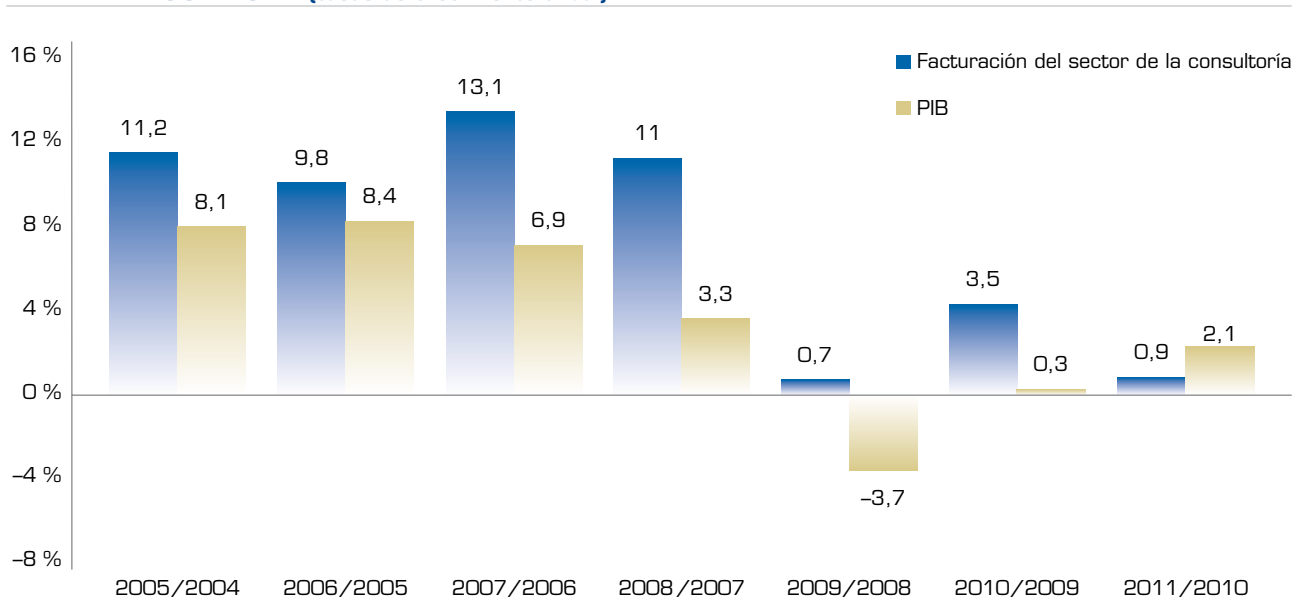
TCAA: tasa de crecimiento anual acumulativo.

Fuente: AEC.

el estancamiento que sufre el crecimiento del sector en el vigente contexto de crisis económica. El sector acumula tres años consecutivos de tímidos incrementos en su cifra de negocios, que contrastan con los incrementos de dos dígitos que eran la norma en el período anterior (véase el cuadro 1).

El comportamiento del sector de la consultoría continúa siendo mejor que el del conjunto de la economía. El sector no ha experimentado reducciones en sus ventas en ninguno de los tres últimos años, en los que los efectos de la crisis económica se han dejado sentir de un modo más intenso. Por el

Cuadro 2. Evolución de la facturación del sector de la consultoría y del PIB (a precios corrientes), 2004-2011 (tasas de crecimiento anual)



Fuentes: de la facturación del sector: AEC; del PIB a precios de mercado: INE, Contabilidad Nacional Trimestral de España, Base 2008.



contrario, en ese período, entre 2008 y 2011, las ventas de las empresas españolas de consultoría han acumulado un incremento del 5,2 %. El conjunto de la economía española, en cambio, ha padecido una reducción acumulada del producto interior bruto (a precios corrientes) del 1,4 % en el mismo período (véase el cuadro 2).

### El sector exterior: motor del crecimiento del sector de la consultoría

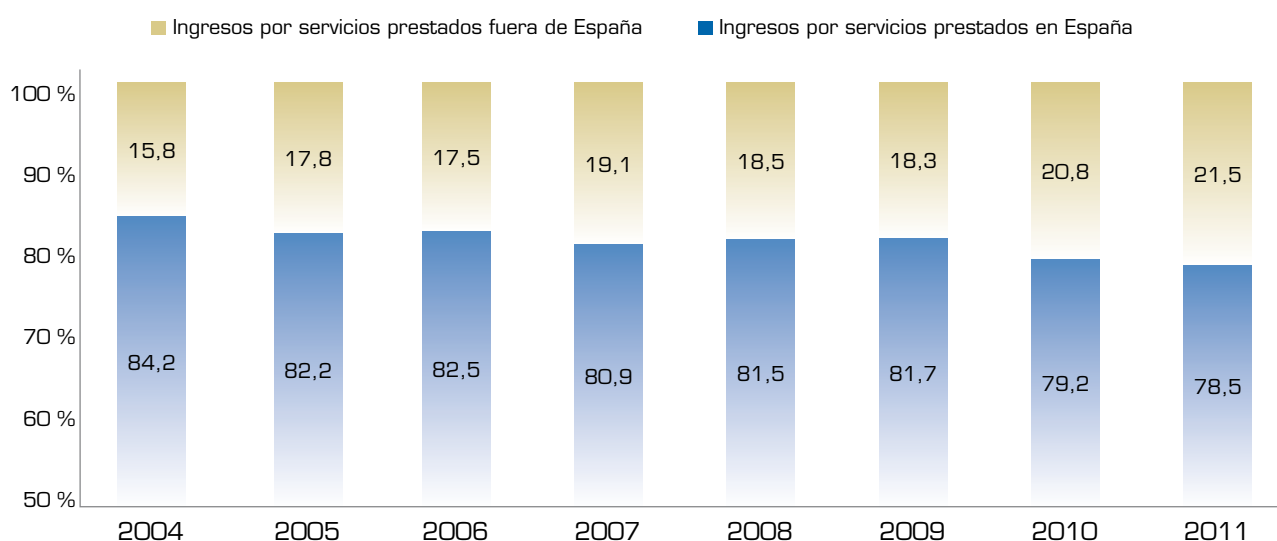
Con respecto al período precedente, las ventas de las consultoras españolas en España retrocedieron muy levemente, en torno a los tres millones de euros. Las empresas del sector pudieron contrarrestar esta atonía de la demanda nacional con un mayor dinamismo en los mercados exteriores. Así, el valor de los ingresos por servicios prestados fuera de España aumentó un 5 % entre 2010 y 2011, de modo que esta parte del negocio de las consultoras españolas volvió

a crecer en términos relativos, hasta representar el 21,5 % del total.

Estos datos confirman una tendencia: desde 2004, fecha a partir de la cual se posee información comparable, el peso del sector exterior para las consultoras españolas solo se ha reducido en los ejercicios 2008 y 2009, y ha recuperado su vigor en los dos últimos ejercicios (véase el cuadro 3), precisamente cuando más se hacían sentir los efectos de la crisis económica en el mercado interior; gracias sobre todo a las ventas de las filiales de las empresas españolas en el extranjero.

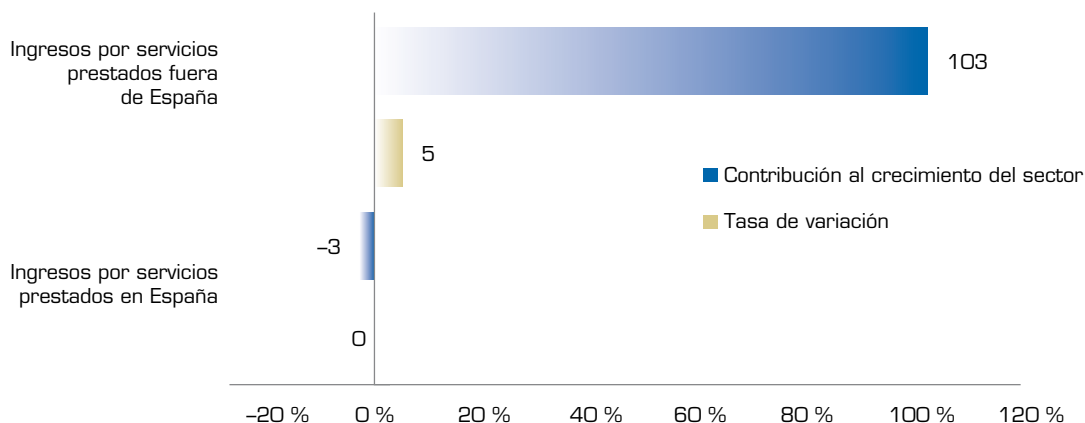
La lectura que se extrae de estos datos es que las consultoras españolas han buscado en los mercados exteriores la demanda que no encuentran en el mercado español. Tanto es así que la aportación de las ventas en otros mercados explica la totalidad del aumento de las ventas del sector; de no ser por su favorable evolución, las ventas totales del sector habrían permanecido prácticamente estables.

Cuadro 3. **Composición de los ingresos de las empresas españolas de consultoría por mercados geográficos**



Fuente: AEC.

**Cuadro 4. Tasa media de crecimiento anual y contribución al crecimiento del sector del mercado nacional y del mercado exterior (2004-2011)**



Fuente: AEC.

## Empleo en el sector de la consultoría

A 31 de diciembre de 2011, el sector de la consultoría española empleaba, tanto en España como en sus filiales, en torno a 128.000 personas, casi 9.000 trabajadores más que en el ejercicio anterior. En España, la plantilla de las empresas de consultoría creció un 3,8 %; el resto del incremento de plantilla se debió a las filiales de las empresas españolas en el exterior y, en particular, a la estrategia de adquisiciones de algunas empresas del sector.

Estos datos confirman que las empresas españolas de consultoría son una fuente estable de empleos cualificados, con casi 50.000 empleos creados entre 2004 y 2011; una vocación empleadora que destaca más, si cabe, en un período en el que se está destruyendo empleo en la mayoría de los sectores económicos y en el que la economía española se muestra incapaz de dar trabajo al 24 % de los trabajadores en activo (según datos de la Encuesta de Población Activa para el primer trimestre de 2012).

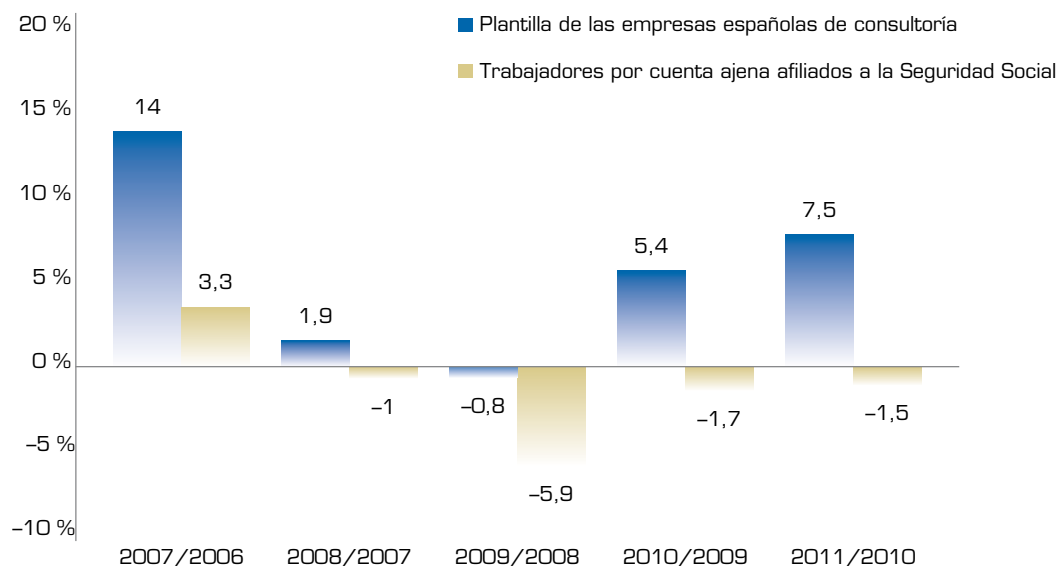
La contribución del sector de la consultoría a la creación de empleo no puede valorarse

exclusivamente desde el punto de vista cuantitativo. Los servicios de consultoría son intensivos en conocimiento y claves en el desarrollo de una economía basada en el conocimiento, y los empleos que ofrecen las empresas de consultoría son en general de mayor calidad que los que se ofrecen en el mercado de trabajo español. Prueba de ello son los superiores niveles educativos de los trabajadores en el sector y la inversión que las consultoras españolas llevan a cabo en la formación de sus empleados.

En la economía española, como en el resto de las economías de los países desarrollados, el nivel formativo de los empleados no ha dejado de mejorar en el pasado reciente. Este fenómeno se debe en parte al mayor acceso de la población a la educación superior, pero también a un aumento de la demanda de trabajadores cualificados por parte de los sectores intensivos en conocimiento. Como consecuencia de estos dos factores, en España, el porcentaje de los ocupados con formación universitaria ha pasado del 22 % en 2005 al 25 % en 2011 (según datos de la Encuesta de Población Activa). En el sector español de la consultoría, las cifras son más llamativas: hasta el 69 % de los



Cuadro 5. Evolución de la plantilla en el sector de la consultoría y del número de afiliados (por cuenta ajena) a la Seguridad Social española, 2004-2011 (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*.

empleados del sector cuenta con título universitario, lo que convierte a las empresas de consultoría en uno de los sectores más demandantes de individuos cualificados.

Además, la demanda de empleo de las consultoras españolas se ha mostrado más dinámica que la del resto de los servicios intensivos en conocimiento en España. Entre 2008 y 2010, período para el que existe información homogénea, el número de empleos en este tipo de sectores creció un 2,6 % (según datos de Eurostat), mientras que la plantilla de las empresas de consultoría lo hizo a un ritmo superior: el 4,6 %.

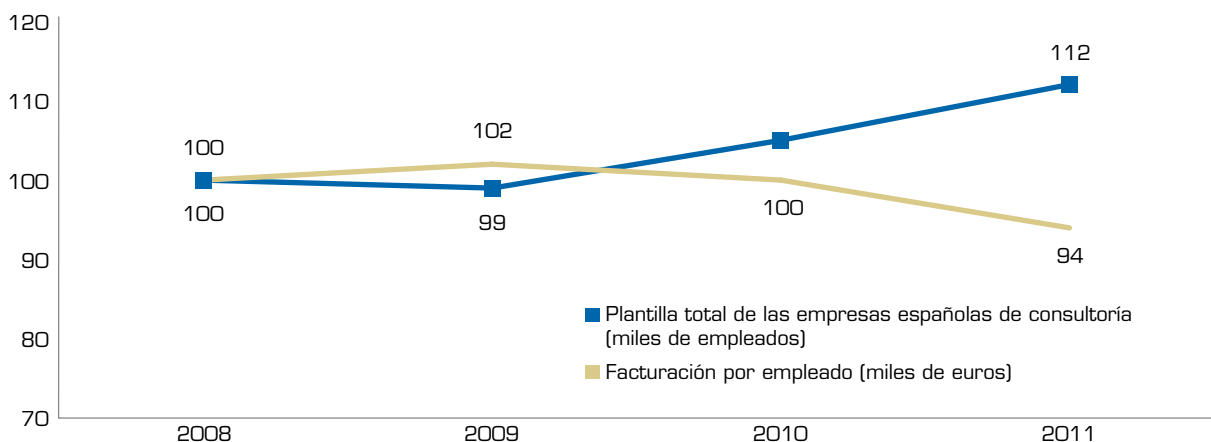
El interés de los empleos en el sector de la consultoría para los titulados universitarios se explica también por la particular intensidad formativa de las empresas que trabajan en él. Según datos del Instituto Nacional de Estadística, en 2010, la inversión en formación por empleado y año alcanzó en España los 104 euros, cifra que contrasta con los 372 que dedicaron al mismo fin las consultoras españolas.

La senda de la productividad de los trabajadores en el sector español de la consultoría ha venido marcada por la estrategia de ajuste de precios y márgenes que se ha generalizado en el sector. Dicha estrategia ha provocado una reducción de las cifras de facturación por empleado a partir del comienzo de la crisis, pero, como contrapartida, ha permitido mantener el volumen de ventas y el crecimiento del empleo en el sector. El cuadro 6 describe el descenso de la productividad en términos de facturación por empleado: en 2011 representó el 94 % de su valor en 2008, mientras que la plantilla total de las empresas españolas de consultoría aumentaba un 12 %.

## Distribución de los ingresos por mercados

El crecimiento del sector español de la consultoría se basa en el dinamismo del sector exterior. La venta de servicios más allá de las fronteras del mercado español ha conseguido mitigar las consecuencias de una

Cuadro 6. **Facturación por empleado y plantilla, 2008-2011** (valor en 2008 = 100)



Fuente: AEC.

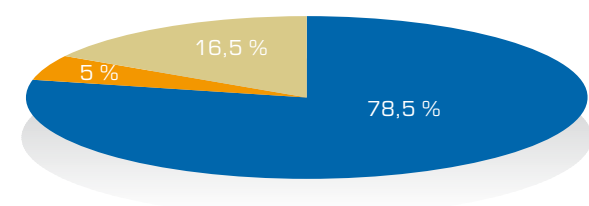
demanda interior lastrada por la grave situación económica.

En el ejercicio 2011 se repitió la pauta de los años precedentes: el valor de las ventas a clientes no nacionales creció un 5 %, mientras que la facturación en el mercado español quedó en cifras levemente inferiores a las del ejercicio anterior. De hecho, en 2011 ocurrió por vez primera desde que la AEC cuenta con datos estadísticos que el valor de las ventas en el mercado nacional descendió en términos absolutos, de modo que el incremento de los ingresos por ventas fue

debido exclusivamente al mercado exterior. De todos modos, el mercado interior representa el 78,5 % de las ventas de las empresas españolas de consultoría.

La mayoría de los ingresos procedentes del sector exterior se derivan de las actividades de las filiales de las empresas españolas en el extranjero. Esta fuente de ingresos representó el 16,5 % de los ingresos de las consultoras españolas; por su parte, las exportaciones de servicios generaron el 5 % de los ingresos del sector.

Cuadro 7. **Distribución de los ingresos del sector por mercados geográficos y modalidades de presencia internacional (2011)**



■ Ingresos por ventas en el mercado español  
 ■ Ingresos por exportaciones  
 ■ Facturación de filiales fuera de España

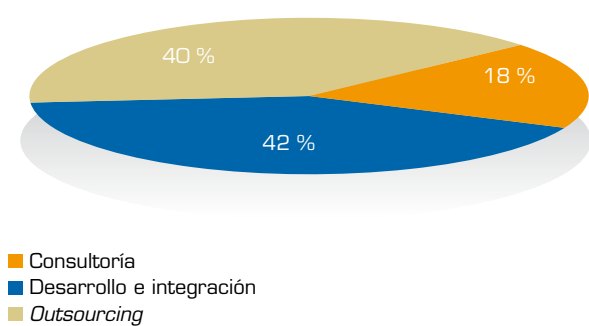
Fuente: AEC.

## Distribución de los ingresos por servicios prestados

Las empresas de consultoría prestan tres tipos básicos de servicios: los de consultoría, los de desarrollo e integración y los de *outsourcing*. En 2011, la distribución de los ingresos por servicios (véase el cuadro 8) no ha variado prácticamente con respecto a la del ejercicio anterior, aunque sí se percibe un ligero incremento del peso del *outsourcing* a costa del de la consultoría. No se perciben cambios en la parte de los ingresos que proceden de los servicios de desarrollo e integración, que mantiene su 42 % del año pasado.



Cuadro 8. **Distribución de los ingresos del sector por tipos de servicio (2011)**



Fuente: AEC.

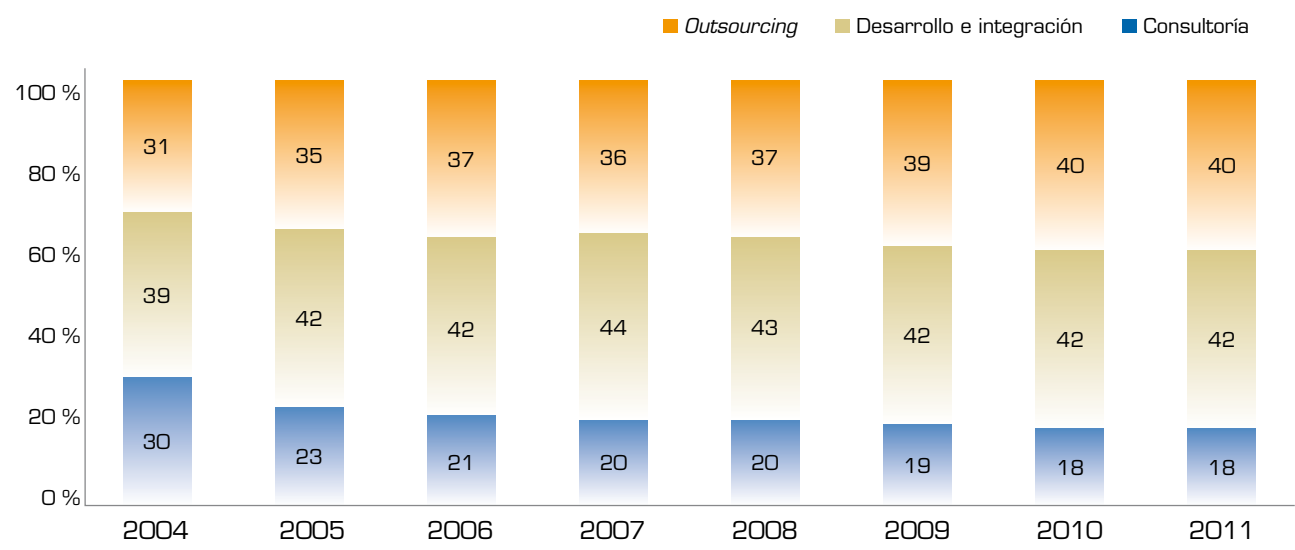
## El crecimiento de las ventas en el sector sigue sustentándose en los servicios de 'outsourcing' y en los de desarrollo e integración

A lo largo de los ocho años para los cuales se dispone de información, la distribución de los ingresos de las empresas españolas por tipos de servicio ha sufrido una evolución bastante suave. Cada uno de los tipos presenta una tendencia bien marcada, que se describe a continuación.

El notable incremento de los ingresos de las empresas españolas de consultoría se debe en gran parte al dinamismo de la demanda de servicios de *outsourcing*. Las ventas de estos

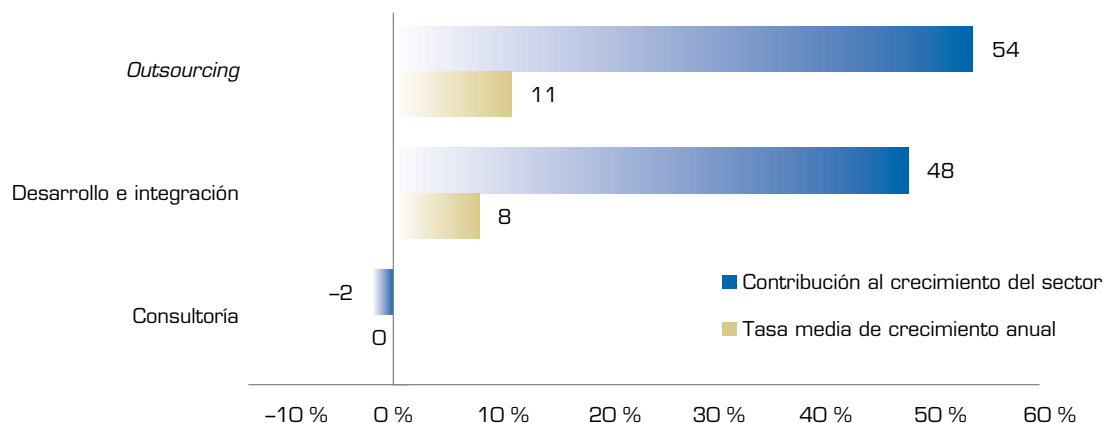
servicios explican el 54 % del incremento de los ingresos del sector entre 2004 y 2011, con lo que constituyen su principal motor. Los servicios de consultoría han ido perdiendo peso a lo largo del período, pero sobre todo en los primeros años: entre 2004 y 2007, su participación en los ingresos del sector se redujo hasta diez puntos porcentuales. A partir de 2007 su tendencia sigue siendo a la baja, pero bastante menos acusada. En 2011 este tipo de servicios supuso el 18 % de las ventas del sector.

Cuadro 9. **Distribución de los ingresos del sector por tipos de servicio (2004-2011)**



Fuente: AEC.

Cuadro 10. Tasa media de crecimiento anual y contribución al crecimiento del sector de los servicios más importantes (2004-2011)



Fuente: AEC.

Los servicios de *outsourcing* han seguido una senda muy distinta. Su peso relativo en los ingresos de las empresas consultoras ha crecido de manera sostenida hasta convertirse en el producto que explica la mayor parte del crecimiento de las ventas entre 2004 y 2011 (véase el cuadro 10). Al final del período, las ventas de los servicios de *outsourcing* casi han igualado a las de los servicios de desarrollo e integración y suponen un 40 % de los ingresos totales del sector.

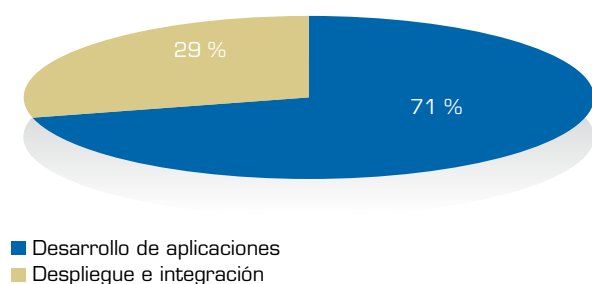
Finalmente, los servicios de desarrollo e integración han sido durante todo el período los que más ingresos han generado para las

empresas del sector. Además, su participación en dichos ingresos ha resultado más estable que la de los servicios de consultoría o la de los de *outsourcing*. En 2011, la venta de soluciones de desarrollo e integración generó el 42 % de los ingresos de las empresas que trabajan en el sector.

### Desarrollo, despliegue e integración de aplicaciones

El área de desarrollo e integración de aplicaciones comprende varios servicios diferentes cuya estructura se ha mantenido relativamente estable con el paso del tiempo. En 2011, lo mismo que en los ejercicios anteriores, la mayor parte de los ingresos de esta área, el 71 %, provino del desarrollo de aplicaciones. El 29 % restante se debió a la venta de servicios de despliegue e integración.

Cuadro 11. Distribución de los ingresos del sector en los servicios de desarrollo e integración (2011)



Fuente: AEC.

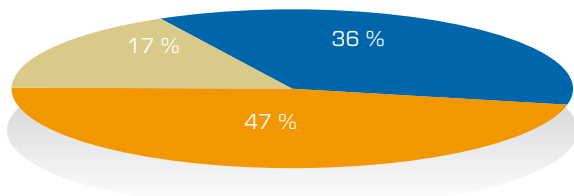
### 'Outsourcing'

Los servicios de *outsourcing* admiten diversas variantes, pero la clasificación más habitual es la que distingue tres categorías: los servicios de tecnologías de la información, los de gestión de aplicaciones y los de procesos de negocio. De las tres, la





Cuadro 12. **Distribución de los ingresos del sector en los servicios de 'outsourcing' (2011)**



- Outsourcing de tecnologías de la información
- Servicios de gestión de aplicaciones
- Outsourcing de procesos de negocio

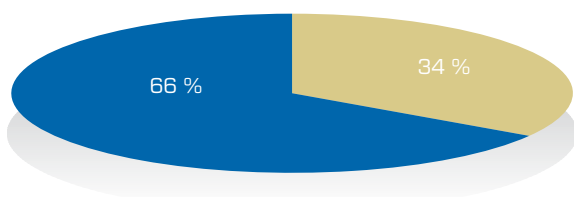
Fuente: AEC.

fuelle más relevante de ingresos para el sector es el *outsourcing* de aplicaciones, con un 47 % de la facturación por *outsourcing*. Lo siguen el *outsourcing* de tecnologías de la información, con el 36 %, y el *outsourcing* de procesos de negocio, que supone el 17 % de los ingresos del sector por este tipo de servicios.

### Consultoría

Los servicios de consultoría también pueden dividirse, según su naturaleza, en dos tipos: la consultoría de negocio y la tecnológica. La primera de estas dos variantes engloba todos los servicios de consultoría prestados

Cuadro 13. **Distribución de los ingresos del sector en los servicios de consultoría (2011)**



- Consultoría de negocio
- Consultoría tecnológica

Fuente: AEC.

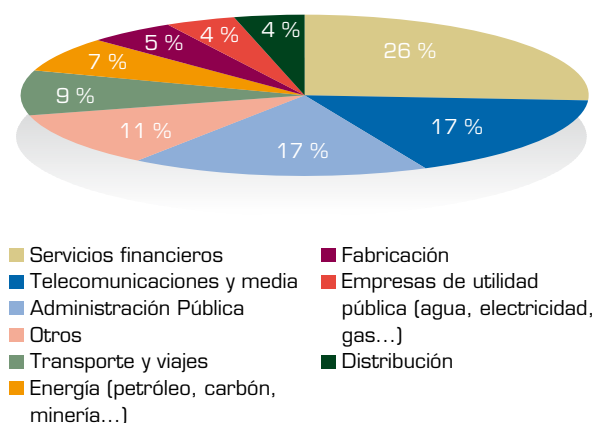
Los datos confirman que las empresas españolas de consultoría son una fuente estable de empleos cualificados, intensivos en conocimiento y claves en el desarrollo de una economía basada en el conocimiento

en las áreas de gestión de operaciones, estrategia y organización, y gestión del cambio; representa el 34 % de los ingresos por consultoría del sector en 2011. La segunda variante de los servicios de consultoría, la tecnológica, ha tenido un mayor impacto en los ingresos del sector, con un peso del 66 % dentro de los servicios de consultoría.

## Distribución de los ingresos por sectores

Los clientes de las empresas españolas de consultoría representan una considerable variedad de organizaciones públicas y privadas e incluyen empresas de todos los tamaños y sectores económicos. No obstante, algunos de estos sectores se caracterizan por la frecuencia con la que acuden a las empresas de consultoría y la magnitud de los proyectos que desarrollan con ellas. En consecuencia, algunos sectores económicos representan una parte sustancial del negocio consultor y pueden calificarse de estratégicos para las empresas que se dedican a dicho negocio.

Cuadro 14. **Distribución de los ingresos del sector por sectores (2011)**



Fuente: AEC.

Entre esos sectores se encuentran el financiero y el de las telecomunicaciones. Las instituciones financieras y las empresas de telecomunicaciones y media representan conjuntamente el 43 % del negocio español de consultoría y han sido el motor de su crecimiento en la última década. De estos dos sectores destaca el financiero, que representa, él solo, el 26 % de los ingresos por ventas del sector consultor en 2011. Las ventas a las empresas de telecomunicaciones y media representan el 17 % restante de los ingresos.

En tercer lugar se encuentran las Administraciones Públicas, que, a pesar de la crisis estructural de los últimos años y de las políticas de austeridad puestas en marcha por los diferentes gobiernos, continúan demandando la experiencia y el apoyo de las empresas consultoras. En 2011, las ventas a las Administraciones Públicas supusieron el 17 % de los ingresos de las consultoras españolas.

En un segundo plano se encuentran los clientes que trabajan en el sector del transporte y los viajes y en el de la energía. La demanda de estos dos sectores representa un 9 % y un 7 %, respectivamente, de los ingresos del sector.

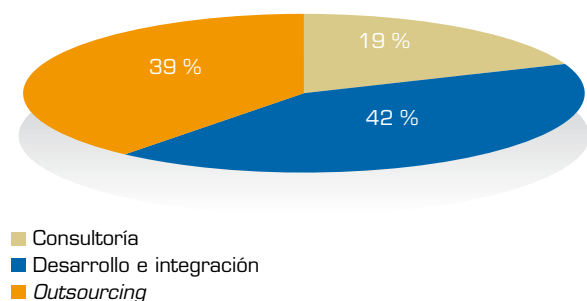
Por último, los sectores de la fabricación, las empresas de utilidad pública y la distribución acumulan el 13 % de la demanda de servicios de consultoría.

## Previsiones de crecimiento: crecimiento moderado y estabilidad de la composición de los ingresos

Las previsiones de ingresos de las empresas de consultoría anticipan cierta recuperación del ritmo de crecimiento. Para 2012, las estimaciones apuntan a que el mercado nacional seguirá contrayéndose, mientras que los mercados internacionales continuarán con



Cuadro 15. **Distribución de los ingresos del sector por servicios de acuerdo con las previsiones para 2012**



Fuente: AEC.

Cuadro 16. **Distribución de los ingresos del sector por sectores de acuerdo con las previsiones para 2012**



Fuente: AEC.

su fase expansiva y serán los que sostengan el crecimiento de la consultoría española.

De acuerdo con las previsiones de las empresas del sector, la facturación sufrirá pocos cambios en su estructura por áreas de negocio y sectores clientes, si bien se prevé que el peso relativo del sector exterior en las ventas seguirá creciendo como lo ha hecho en los últimos años.

La distribución de los ingresos por tipo de servicios prácticamente no sufrirá variaciones, salvo que se prevé un ligero repunte de la actividad en el área de la consultoría (véanse los cuadros 9 y 15).

En cuanto a los ingresos previstos en función de los sectores demandantes, su composición prácticamente no varía con respecto a la de 2011 (véanse los cuadros 14 y 16); pese a ello, se aprecia que algunas categorías de ingresos siguen caminos opuestos. Las consultoras españolas prevén una reducción del los ingresos derivados de los servicios prestados a las Administraciones Públicas. Sin embargo, esta reducción se verá compensada por el repunte que se espera en la venta de servicios a las instituciones

financieras. También se prevé un aumento en el valor de las ventas a los sectores de la energía, la fabricación y las *utilities*.

En general, puede avanzarse que los clientes del sector financiero serán los que, una vez más, sostengan las cifras de crecimiento del sector, con el apoyo de sectores cuantitativamente menos importantes (energía, fabricación y *utilities*), mientras que las Administraciones Públicas dejarán de ejercer el efecto tractor que tan positivo fue para el sector durante buena parte del ciclo alcista.



# El papel de las empresas consultoras como socios estratégicos de la Administración



**Borja Adsuara**

Director general  
Red.es

**Las TIC son parte de la solución que nos puede devolver a la senda del crecimiento y a la sostenibilidad de un nuevo modelo económico.** Así lo han declarado todos los organismos internacionales y, en esta línea, las TIC son consideradas de manera prioritaria en las estrategias de los gobiernos, las instituciones y las empresas de todo el mundo. Ya no es imaginable un mundo sin TIC.

Es más, no lo es sin un uso universal de las TIC en las relaciones personales, con las Administraciones y entre las empresas. Nadie puede quedar al margen. Por eso se ha empezado a hablar de su consideración como derecho universal, de la necesidad de su incorporación a la formación básica de cualquier ciudadano y de su extensión a todos los territorios como infraestructura básica.



El sector de las TIC ha alcanzado ya un grado de madurez, tecnológico y empresarial suficiente que nos permite actuar hoy con mayor impacto sobre la realidad diaria de nuestro trabajo: las grandes promesas de las nuevas tecnologías están ya listas para pasar a la acción. Para lograrlo, es necesario que el sector público se convierta en un verdadero catalizador del desarrollo. En este proceso de cambio es importante tener presente que el sector público debe avanzar junto al sector privado. Para conseguir que el sector público se transforme y desempeñe el papel que le corresponde se necesita voluntad política, pero también el asesoramiento de las empresas de consultoría, que han demostrado que son los perfectos compañeros de viaje, especializados en aportar ideas innovadoras, experiencias de éxito y conocimiento avanzado.

Red.es lleva más de diez años licitando y coordinando proyectos complejos relacionados con las TIC en los ministerios (Educación, Sanidad y Justicia, principalmente), con los que hemos conseguido ahorros sustanciales y, sobre todo, eficacia en los resultados gracias a nuestro ADN, que nos caracteriza como medio propio de la AGE, ágil y eficiente, que no compite con las empresas privadas, sino que se apoya en ellas para lograr los mejores resultados. Formamos parte de un sector dinámico y emprendedor y las Administraciones debemos aceptar con humildad que nuestro papel debe ser, esencialmente, el de facilitar la actuación de los agentes privados eliminando barreras e incertidumbres y simplificando el escenario en el que las empresas, como las consultoras, deben desarrollar su trabajo.

En red.es pensamos que, si bien nosotros solos no somos la solución a la crisis, esta no tiene solución sin la participación activa de las nuevas tecnologías. En sintonía con el objetivo central del Gobierno, la recuperación económica y la generación de empleo, queremos aportar nuestro esfuerzo para mejorar la competitividad de la economía

española y apostar por la internacionalización de nuestras empresas, ayudándolas a salir al exterior para encontrar nuevos mercados en los que vender la tecnología, los equipos y los servicios que hemos desarrollado en los últimos años y de los que nos podemos sentir orgullosos.

Somos conscientes de la dificultad del momento en el que vivimos y de la austeridad que debe presidir nuestra actuación si queremos recuperar la confianza del resto del mundo en nuestra capacidad para volver a crecer y generar empleo y riqueza. No obstante, al igual que somos conscientes de esta dificultad, somos optimistas en la tarea que se nos ha encomendado. Y somos optimistas, precisamente, porque creemos en la vitalidad y el saber hacer del sector privado en España.

Esa vitalidad es la que nos permite afirmar que, a pesar de las importantes restricciones presupuestarias en las que nos vamos a desenvolver en los próximos años, las nuevas tecnologías desempeñarán un papel esencial en la recuperación.

En un entorno de austeridad presupuestaria, creemos que no hay mejor manera de ayudar al sector privado de las TIC españolas que convertir la AGE en un cliente inteligente y ambicioso de las nuevas tecnologías. Recuperar la ambición que España demostró en otras épocas, contratar con el sector privado los nuevos desarrollos y, como mencionaba al principio, salir luego al exterior, de la mano de este sector, para vender estos proyectos a otros países, será una de nuestras prioridades.

Esta es una prioridad del Gobierno, no de red.es, y por ello trabajamos estrechamente con el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, que tiene las competencias y ejerce su liderazgo no solo en la AGE, sino también en el resto de las Administraciones Públicas.

**Para conseguir que el sector público se transforme y desempeñe el papel que le corresponde se necesita voluntad política, pero también el asesoramiento de las empresas de consultoría, que han demostrado que son los perfectos compañeros de viaje, especializados en aportar ideas innovadoras, experiencias de éxito y conocimiento avanzado**

Por la misma razón, porque es un proyecto del Gobierno en su conjunto y por la importancia que otorgamos a este proceso en la mejora de los servicios públicos y en la reactivación del sector privado, se ha adoptado la decisión de que la Agenda Digital Española sea presentada de manera conjunta por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo y el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

Esa Agenda nos permitirá adaptar las líneas marcadas por la Unión Europea al contexto y la situación en nuestro país. Hemos creado ya un grupo de trabajo que se está empezando a reunir con interlocutores cualificados, como empresas, consultoras, patronales, asociaciones, usuarios... En este sentido, todas las aportaciones en alguna de las seis

líneas principales que contemplará la Agenda serán bienvenidas:

1. Mejora de la conectividad.
2. Desarrollo de la economía digital.
3. Administración electrónica y servicios públicos digitales.
4. Privacidad, confianza y seguridad.
5. I+D+i en las TIC.
6. Capacitación y formación en las TIC.

Este grupo de trabajo, encuadrado en la Secretaría de Estado, compartirá sus esfuerzos con el Grupo de Alto Nivel, que se constituyó recientemente y que realiza una función distinta y más acotada, la de proporcionar una reflexión estratégica que señale los grandes retos a los que nos enfrentamos hoy.



Estamos de acuerdo en que la forma de avanzar en el ahorro y la eficiencia en la prestación de los servicios públicos pasa también por los “servicios compartidos” y nuevas fórmulas de colaboración público-privada (CPP), que aporten las inversiones en infoestructuras y, sobre todo, que nos ayuden a sostenerlas en el tiempo. En este sentido, red.es puede y debe desarrollar el necesario rol de soporte técnico de la AGE, con el impulso del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, en el desarrollo de proyectos de consolidación de CPD, virtualización de puestos de trabajo, aplicaciones en la nube, factura electrónica y contratos de comunicaciones.

La CPP, conocida en España ya desde antaño (véase el régimen de concesiones de obras públicas de la Ley de Obras Públicas de 1877), integra un concepto muy amplio, en el que existen, básicamente, formas de colaboración contractual y formas de colaboración institucional, creando una nueva persona jurídica.

La verdadera importancia actual de la CPP es su utilidad preponderantemente económica en épocas de grandes restricciones presupuestarias, en sectores en los que la falta de inversión es inasumible por tratarse de infraestructuras que necesariamente deben mantenerse, actualizarse o renovarse, como sucede paradigmáticamente con las TIC del sector público.

En efecto, a través de la CPP se obtiene, gracias al sector privado, una fuente de financiación ajena a los Presupuestos Generales del Estado. Con recursos privados se financia una inversión necesaria para satisfacer el interés público y la empresa que se encarga de la colaboración obtiene una ganancia para que la inversión sea atractiva y así generar riqueza.

El Ministerio de Industria, Energía y Turismo y red.es, como especialista tecnológico del

ámbito de la sociedad de la información, son conscientes de que la realidad económica exige ahondar en todas las formas posibles de CPP, de acuerdo con la normativa comunitaria y estatal. De este modo, se están impulsando fórmulas de CPP que hagan del hermanamiento entre el sector público y el privado la mejor forma de alcanzar mayores niveles de riqueza para el sector privado y eficiencia en la utilización de los mermados recursos públicos.

No olvidemos que la esencia de la CPP es el denominado *value for money*, es decir, alcanzar con los mismos recursos públicos un mayor grado de rentabilidad en la consecución del interés público por el que deben velar la SETSI y red.es.

El Ministerio de Industria, Energía y Turismo y, en concreto, la SETSI son conscientes de la necesidad de continuar impulsando la sociedad de la información a través de la CPP, de tal modo que por ese camino se obtenga el triple beneficio de actividad de fomento cumplida, incremento de la riqueza nacional y sostenibilidad de las finanzas públicas sin aumento del déficit.

La CPP debe también ayudar a la empresa española en su internacionalización y competitividad externa. La experiencia adquirida por la SETSI y red.es es un valor que puede y debe utilizarse. Se ofrece no solo una colaboración institucional, tradicional, sino también una colaboración moderna en la que, como socios, se lideren conjuntamente proyectos internacionales o se colabore en ellos con el empresario que así lo necesite.

En este sentido, Cataluña es una comunidad autónoma pionera en el proceso de diálogo competitivo para la externalización de sus infraestructuras, aunque red.es ya hizo el primer diálogo competitivo en España, con RedIRIS, y nos consta que es un camino complejo, pero imprescindible. Vamos a colaborar, bajo el liderazgo del Ministerio de

Hacienda y Administraciones Públicas, en el desarrollo de diálogos competitivos para la AGE. Tenemos la experiencia y los conocimientos necesarios para lograr los mismos fines que se propone la Generalitat, y creo que estos pueden ser compartidos con la AGE, del mismo modo que en otros casos pueden compartirse entre la AGE y otras comunidades autónomas. Además del ahorro y la eficiencia, también pueden compartirse servicios bien desarrollados entre regiones; por ejemplo, en sistemas nacionales como la salud, la educación o la justicia.

En red.es también acumulamos una gran experiencia como punto de encuentro en proyectos nacionales en los que se aplican fondos FEDER, en colaboración con las comunidades autónomas y entidades locales, mediante la firma de convenios. Un buen ejemplo es la plataforma tecnológica del Sistema Nacional de Salud, que ha permitido la implantación de la receta electrónica, de un historial clínico único o de un identificador sanitario también único. Queremos seguir avanzando en este terreno y ayudar al Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y a las consejerías de las comunidades autónomas a realizar el cambio que se tiene que producir en la atención socio-sanitaria de una población que cada día vivirá más años: la atención de crónicos, uno de los campos más prometedores para mejorar la asistencia sanitaria y contener sus costes y en el que varias empresas españolas tienen ya una experiencia de primer nivel en el mundo.

Asimismo, ayudamos a la modernización de la administración de justicia y queremos dar un nuevo impulso al uso de las nuevas tecnologías en el sistema educativo, centrándonos en la puesta a disposición de profesores y alumnos de contenidos y recursos educativos, públicos y privados.

Por otra parte, venimos prestando servicios de seguridad informática a través de INTECO y

de *software* libre a través de CENATIC. En definitiva, seguimos como en estos diez años de existencia, trabajando para lograr, más que una Administración electrónica, una Administración eficiente, que ofrezca calidad y ahorros, con resultados concretos y medibles.

Y, de cara al sector de las TIC, trabajamos en la definición de los proyectos, en conseguir la financiación y los acuerdos necesarios. No obstante, a la hora de llevarlos a cabo, siempre contamos con las empresas del sector, que son las que disponen de los mejores profesionales y soluciones, las que, en definitiva, más eficientemente nos aseguran el éxito de cada uno de los proyectos. Desde red.es seguiremos trabajando para elaborar y agregar demanda hacia el sector de las TIC y, al mismo tiempo, para acercar todas estas soluciones a la Administración, las empresas y los ciudadanos.





## 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, Atos, Axpe Consulting, Capgemini, Comparex, Delaware, Deloitte, Ernst & Young, Everis, GFI, Hay Group, Hitachi Consulting, Ibermática, IBM, IKEI, Indra, Informática El Corte Inglés, INSA, IOR Consulting, LKS, Neoris, Oesía, PwC, Sadiel, SATEC, Sopra Group, Steria, Tea-Cegos, Tecnocom, Telvent Global Services, UNIT4, Unisys, Vass Consultoría de Sistemas SL y ACEC.

# 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**

**ATOS**

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

 **Capgemini**

CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING

**CAPGEMINI**

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

 **delaware**  
forward thinking

**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**  
attitude makes the difference

**EVERIS**

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

 **gfi**  
NEW CHALLENGES. NEW IDEAS

**GFI**

Serrano Galvache, 56, 7.ª planta  
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 Avanzado

**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**  
Improving people

**IOR CONSULTING**

Paseo de Gracia, 46, 4  
08007 Barcelona  
Tel.: 93 467 18 20  
Fax: 93 467 45 60  
www.ior.es

 **NEORIS**

Practical Visionaries

**NEORIS**

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

 **somos oesía**

**OESÍA**

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 42 36  
www.pwc.com/es

 **ayesa** | Tecnología Sadiel

**SADIEL**

Estadio Olímpico de Sevilla. Edificio NO.  
Puerta P. Isla de la Cartuja. Sector  
Norte. 41970 Santiponce – Sevilla  
Tel.: 95 504 36 00  
Fax: 95 504 36 01  
www.sadiel.es

 **Sopra**  
group

**SOPRA GROUP**

Avda. de Manoteras, 48  
28050 Madrid  
Tel.: 91 112 80 00  
Fax: 91 112 84 81  
www.sopragroup.es

 **steria**

**STERIA**

Parque Empresarial Cristalía  
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: 91 436 81 51  
www.tecnocom.es

 **Schneider Electric TELVENT**

**TELVENT GLOBAL SERVICES**

Valgrande, 6  
28108 Alcobendas – Madrid  
Tel.: 91 323 69 26  
Fax: 91 714 70 05  
www.telvent.com

 **UNISYS**

**UNISYS**

Ramírez de Arellano, 29, 5.ª planta  
Edificio Merrimack II, 28043 Madrid  
Tel.: 91 272 01 62  
Fax: 91 272 01 00  
www.unisys.es

 **VASS**

**VASS CONSULTORÍA DE SISTEMAS SL**

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

 **ACEC+**  
Asociació Catalana  
d'Empreses Consultores

**ACEC ASSOCIACIÓ CATALANA  
D'EMPRESSES CONSULTORES**

Placa Catalunya, 9  
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](mailto:consultoras@consultoras.org)  
[www.consultoras.org](http://www.consultoras.org)

