

# 014

La consultoría española 2014  
El sector en cifras

**aecc**

asociación española  
de empresas de consultoría

Liderando  
el cambio  
digital





La consultoría española **2014**  
El sector en cifras

asociación española  
de empresas de consultoría



**AECC**



# Índice

Presentación	4
La consultoría española en el 2014	6
La profesión de la consultoría en el siglo XXI	20
Agradecimientos	23
Miembros de la AEC	24

# Presentación



**Manuel Pimentel**

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

El ejercicio 2014 puede calificarse de positivo para la economía española: a la clara mejora de los índices macroeconómicos se ha unido la creación neta de empleo. Es la primera vez en varios años que el mercado de trabajo nos da noticias alentadoras, y la mayoría de los datos y las opiniones cualificadas invitan a pensar que, aunque aún queda mucho trabajo por hacer, lo más grave de la crisis ha quedado definitivamente atrás.

Ahora que podemos juzgar en retrospectiva la crudeza de esta última etapa económica es cuando se hacen más evidentes los méritos del sector de la consultoría. Desde el año 2008, la tasa de variación de la facturación en el sector no ha mostrado valores negativos más que en

el año 2013. El 2014 vuelve a ser un año de crecimiento y tanto los indicios como las previsiones de las empresas del sector apuntan a un 2015 todavía más positivo.

Lo anterior no significa que el camino haya sido cómodo ni fácil para las empresas de nuestro sector. Muy al contrario, las consecuencias de la crisis se han hecho notar en él en forma de reducción de los niveles de productividad y de erosión de los márgenes de beneficio. No obstante, hoy podemos decir que las consultoras españolas se encuentran en condiciones de afrontar una nueva etapa de crecimiento, principalmente porque la crisis no ha hecho mella en su principal factor de competitividad: el número y la calidad de sus recursos

humanos. Durante el período de crisis, las consultoras españolas han sido capaces de retener y acumular el talento que necesitan para competir y han demostrado que, cuando la demanda nacional no es suficiente, tienen sobrada capacidad para penetrar en los mercados extranjeros. Ahora solo hay que confiar en que la recuperación económica se extienda y la demanda de servicios vuelva a crecer, como parece que ya es un hecho, en el mercado nacional.

La prosperidad de la industria de la consultoría se halla fuertemente vinculada a la demanda de tres sectores: el de los servicios financieros, el de las Administraciones Públicas y el de las telecomunicaciones. El primero de ellos es el que más ha

empujado las ventas del sector en los últimos años y cabe tener plena confianza en que siga siendo así en el futuro. La contribución de las Administraciones Públicas en el futuro inmediato provoca más dudas, puesto que depende de que en España se recuperen determinados equilibrios presupuestarios, así como de la firmeza con la que en los diferentes niveles de gobierno se apueste por la modernización de los servicios al ciudadano. En todo caso, la relación entre la Administración Pública y las empresas de consultoría se ha demostrado beneficiosa para ambas partes en el pasado y lo seguirá siendo en el futuro, porque la Administración Pública está cada día más enfocada hacia la satisfacción de las necesidades del ciudadano mediante

procedimientos ágiles, eficaces y transparentes, y para ello necesita del conocimiento y de la experiencia que acumulan los profesionales de las empresas consultoras.

La demanda de servicios de *outsourcing*, más que la de ningún otro, es la que ha permitido al sector incrementar sus ventas en los años de crisis. Muchos clientes han visto en la externalización de sus servicios un modo eficaz de mejorar su eficiencia productiva y de hacer más sencilla y eficaz su gestión. Los servicios de *outsourcing* representan hoy casi el 45 % de la facturación de las consultoras españolas y, considerando la tendencia de los últimos años, lo más probable es que ese porcentaje siga aumentando.

Por último, quisiera transmitir un sincero mensaje de agradecimiento a las empresas que, mediante su colaboración, han hecho posible la elaboración de este informe. Confío en que su lectura les resulte de interés, tanto a ellas como a quienes por razones profesionales, académicas o personales hayan decidido emplearlo para conocer mejor el sector de la consultoría española.





# La consultoría española en el 2014

## Resumen ejecutivo

El presente informe ofrece una descripción completa y rigurosa del sector de la consultoría en España. El documento se ha elaborado con vocación de servicio para todo aquel que, manteniendo o no relación con el sector, tenga interés en su evolución y desee conocer sus características básicas, así como su evolución reciente.

En la elaboración de este informe se ha trabajado con la información proporcionada por una muestra de empresas que representa más de las tres cuartas partes de la facturación del sector. En el análisis de esta información se han empleado herramientas estadísticas que garantizan el rigor y la fiabilidad de los resultados que se exponen en el informe. El análisis de la información recopilada permite extraer las siguientes conclusiones:

- Los ingresos del sector aumentaron en el 2014 un 1,8 %, recuperando así la senda

del crecimiento después del ejercicio 2013, el único hasta la fecha en el que la facturación del sector se redujo, aunque muy levemente. Las ventas de las consultoras españolas se han visto favorecidas por la recuperación del mercado nacional, que ha crecido un 2,6 %. A diferencia de lo sucedido durante la etapa de crisis económica, vuelve a ser el mercado nacional el que sostiene el aumento de las ventas del sector.

- Una visión retrospectiva del comportamiento del sector revela que este se ha comportado mejor que la economía española en la fase de crecimiento económico y que ha podido mantener sus niveles de ingreso en la fase de crisis. Este hecho, junto con una estrategia de las empresas consultoras enfocada hacia la protección de su base de recursos humanos, explica que el volumen de empleo en las empresas españolas de consultoría no haya dejado de crecer durante todo el período para el que se dispone de datos.





## En el ejercicio 2014, el valor de las ventas de la consultoría española aumentó un 1,8 %, hasta alcanzar los 10.727 millones de euros

- Se mantienen las tendencias de años anteriores en lo que se refiere a la composición interna de los ingresos del sector por tipos de servicios ofertados. Los servicios de *outsourcing* se confirman, con el 44,7 %, como la principal fuente de ingresos para las consultoras españolas.
- El reparto de los ingresos por industrias también es similar al de ejercicios anteriores. El sector financiero se consolida como el principal cliente de las empresas consultoras, con un 26,9 % de las ventas del sector; mientras que las Administraciones Públicas se mantienen en sus valores habituales después de la crisis económica, un 16,9 %. El peso de las empresas de telecomunicaciones en las ventas del sector se ha reducido ligeramente, hasta el 13,9 %.
- La mejoría general de la economía española y sus expectativas de crecimiento

en el futuro inmediato, así como las previsiones de las empresas consultoras para el 2015, apuntan a que la tendencia alcista en el valor de las ventas de servicios de consultoría se consolidará en el 2015, año para el que se espera un aumento del 4,3 %.

### Los ingresos del sector de la consultoría

En el ejercicio 2014, el sector español de la consultoría recuperó la senda del crecimiento. El valor de las ventas aumentó un 1,8 %, hasta alcanzar los 10.727 millones de euros, y las previsiones del sector con respecto al 2015 hablan de un crecimiento adicional del 4,3 %.

Estas cifras propician un estado de relativo optimismo con respecto a la evolución futura del sector. Se añade a esto el hecho de que el crecimiento del último ejercicio se produce

como consecuencia del incremento de la demanda interna, que crece un 2,6 %, mientras que la demanda exterior prácticamente no ha variado en el último ejercicio. El mercado nacional toma así, de nuevo, el testigo del crecimiento, que durante la etapa de crisis había cedido a los mercados extranjeros.

Desde el 2004, año en el que la AEC comienza a publicar información homogénea y comparable sobre la actividad de las empresas españolas de consultoría, la evolución de los ingresos del sector ha pasado por dos etapas claramente definidas:

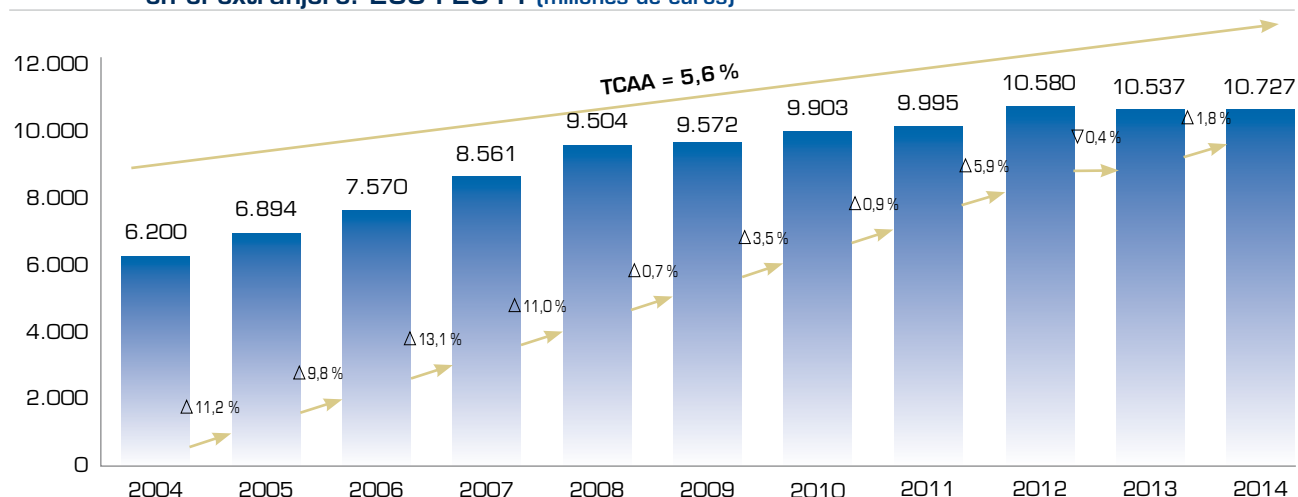
- Entre los años 2004 y 2008, el sector atravesó una fase de crecimiento fuerte y sostenido. Entre estos dos ejercicios, los ingresos de las empresas crecieron a un ritmo del 11,3 % anual, alcanzando su cota máxima, del 13,1 %, en el ejercicio 2007.
- El período que va del 2008 al 2013 se caracteriza, en cambio, por el estancamiento de los ingresos, que crecieron a un ritmo bastante inferior al de la etapa anterior: el 2,1 %. El último ejercicio de este período fue el primero, y

hasta la fecha el único, en el que los ingresos de las empresas consultoras descendieron en términos absolutos.

En esta segunda etapa se aprecian dos interesantes características. Por un lado, se produce un desplazamiento en el origen de los ingresos, de manera que los ingresos procedentes de las ventas de servicios en el extranjero (ya sea vía exportaciones o vía producción de las filiales de las empresas españolas en el exterior) pasan de representar el 19 % de las ventas totales a constituir el 30 %. De hecho, puede afirmarse que la eficacia con la que las consultoras españolas mantuvieron sus niveles de facturación durante este período de profunda crisis económica se debió a su capacidad de penetración en otros mercados distintos del español. La segunda característica, muy emparentada con la anterior, consiste en que, durante toda la fase de crisis, la evolución de las ventas del sector de la consultoría batió a la de los agregados económicos más importantes de la economía española (producción, producto interior bruto y valor añadido bruto).

Los datos relativos al último ejercicio expresan un cambio de ciclo; las ventas del sector

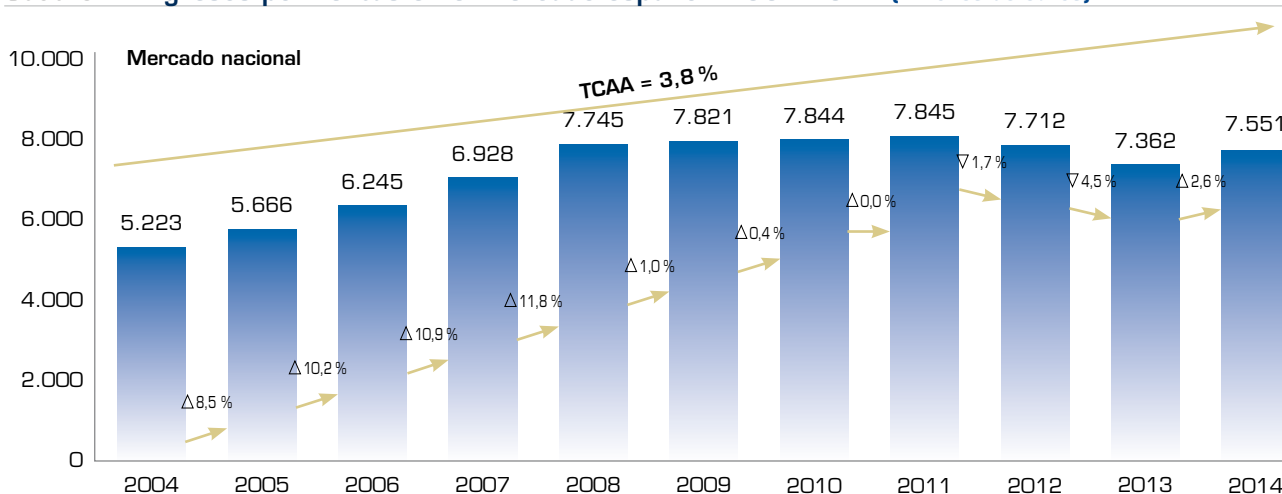
**Cuadro 1. Ingresos totales por ventas de las empresas españolas de consultoría y sus filiales en el extranjero: 2004-2014 (millones de euros)**



TCAA: tasa de crecimiento anual acumulativo.

Fuente: AEC.

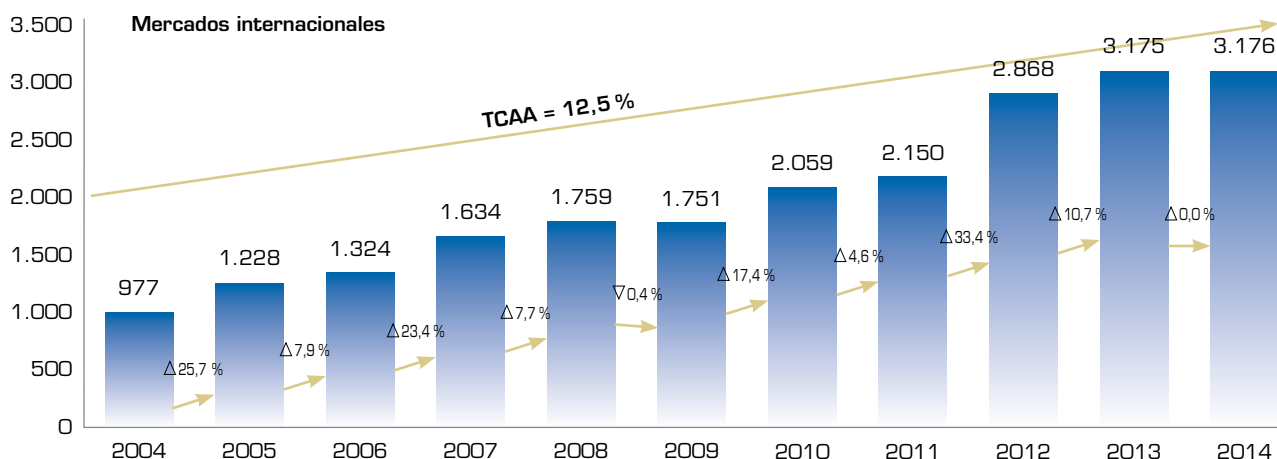
**Cuadro 2. Ingresos por ventas en el mercado español: 2004-2014 (millones de euros)**



TCAA: tasa de crecimiento anual acumulativo.

Fuente: AEC.

**Cuadro 3. Ingresos por ventas en mercados extranjeros: 2004-2014 (millones de euros)**



TCAA: tasa de crecimiento anual acumulativo.

Fuente: AEC.

vuelven a subir y lo hacen al calor de la demanda doméstica; las previsiones de los consultores para el año 2015 también invitan al optimismo.

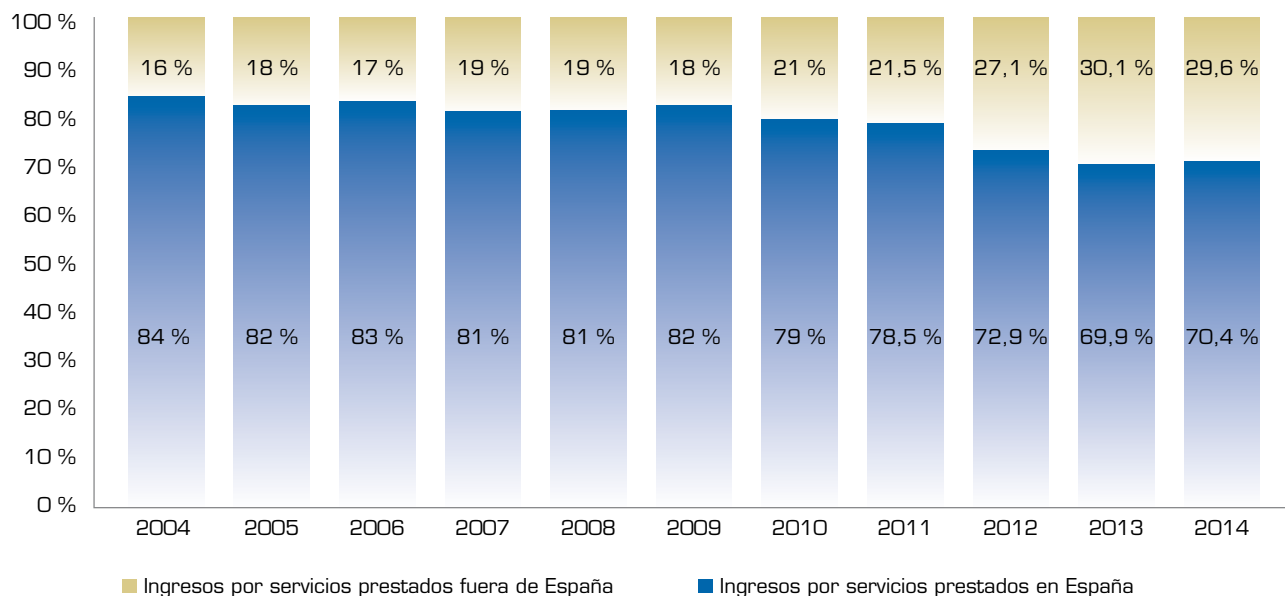
### Empleo en el sector de la consultoría

Las empresas de consultoría dan empleo a 139.470 personas, de las cuales el 76,8 % trabaja en España, mientras que el 23,2 %

restante lo hace en las filiales que las empresas españolas poseen en otros países.

La reciente crisis económica ha hecho que el empleo se convierta en una de las prioridades de la política económica de los países occidentales, especialmente en España, en la que las tasas de desempleo han estado tradicionalmente por encima de las de los países de su entorno. Afortunadamente, en el año 2014 se produjo un cambio de tendencia y el número trabajadores por cuenta ajena

**Cuadro 4. Composición de los ingresos de las empresas españolas de consultoría por mercados geográficos (2004-2014)**

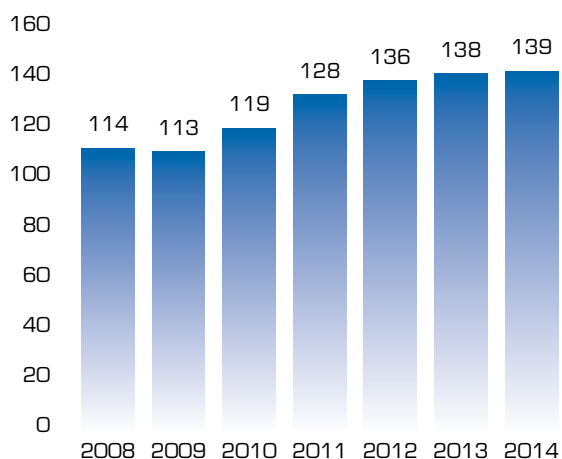


Fuente: AEC.

afiliados a la Seguridad Social creció en 190.000 personas, después de seis años consecutivos de caídas. No obstante, este dato no puede esconder la circunstancia de que entre los años 2007 y 2013 se perdieron en España más de 2,4 millones de empleos. En este período negro para el mercado español de trabajo, el sector de la consultoría

ha sido capaz de crear 25.500 empleos netos. De hecho, en el período que va del 2004 al 2014 solamente se destruyó empleo en un ejercicio, el 2009, mientras que, en el resto, el comportamiento del empleo en el sector ha sido siempre mejor que el de la economía española.

**Cuadro 5. Evolución de la plantilla de las empresas españolas de consultoría (miles de empleados)**



Fuente: AEC.

En el último ejercicio, el número de profesionales que emplean las consultoras españolas ha crecido un 1,4 %. A diferencia de lo ocurrido en el pasado reciente, este incremento del personal ha venido provocado por el aumento de la plantilla en establecimientos radicados en España, en los cuales el empleo ha aumentado un 3,1 %.

Desde el comienzo de la crisis económica, la política de mantenimiento –e incluso de fortalecimiento– de la plantilla, combinada con la reducción de las ventas, ha tenido una consecuencia inmediata en los niveles de productividad de las empresas españolas de consultoría, que han descendido hasta un 8 % en los últimos cinco años. Detrás de esta reducción se encuentra una estrategia de la

mayoría de las consultoras españolas consistente en sacrificar los márgenes para mantener su volumen de trabajo y consolidar así su base de recursos humanos. Se trata de una estrategia basada en la confianza en que la salida de la crisis propiciará un escenario de crecimiento de las ventas en el que las empresas mejor dotadas de empleados cualificados tendrán ventaja sobre las demás.

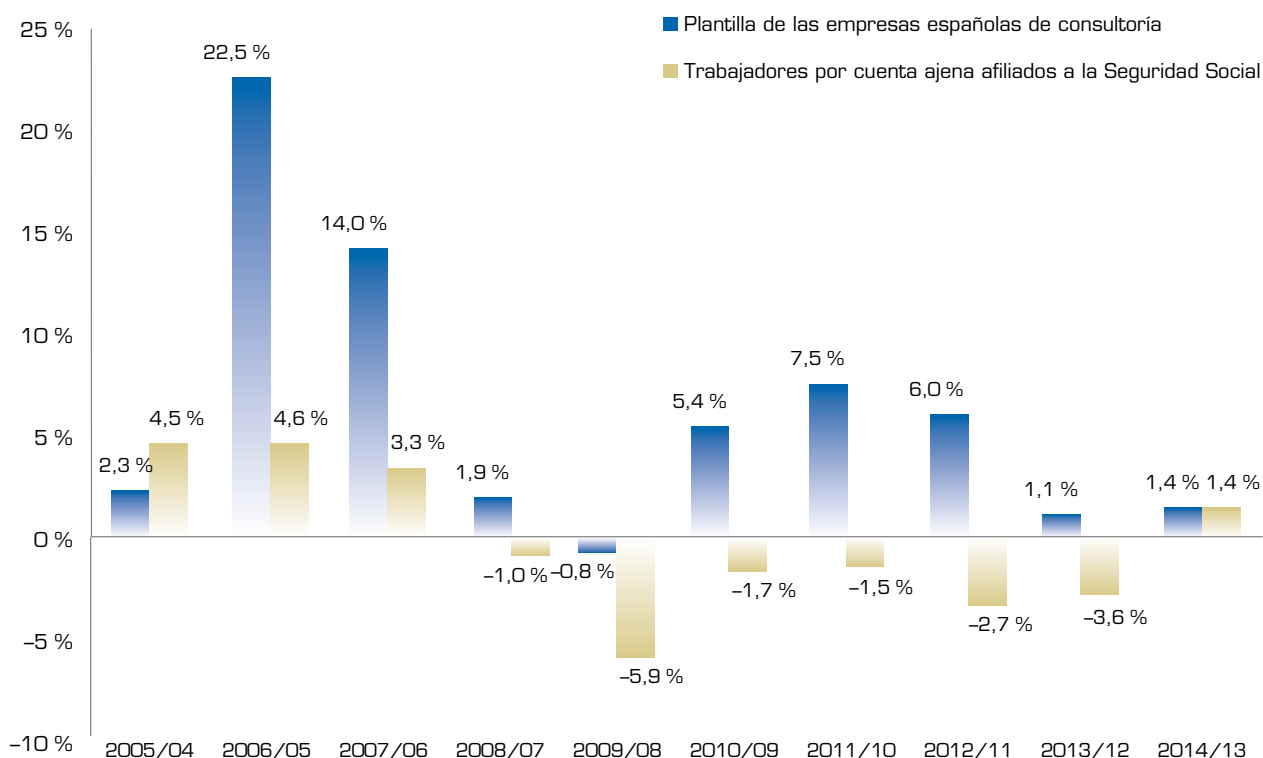
En lo relativo al empleo, la calidad es tan importante como la cantidad. En la economía contemporánea es crucial para la competitividad de los países que el empleo se concentre en aquellas actividades, como las de consultoría, que son intensivas en conocimiento y que, por lo general, producen también un mayor valor añadido por trabajador. En España, el empleo en este tipo de actividades ha descendido en los ejercicios 2012 y 2013 –últimos para los que

## En este último ejercicio, el número de profesionales que emplean las consultoras españolas ha crecido un 1,4 %

EUROSTAT proporciona información–, datos que resaltan más favorablemente aún la evolución del empleo en el sector.

El trabajo en el sector de la consultoría requiere una formación que está por encima de las necesidades medias de los puestos de trabajo en España. La mayoría de los empleados del sector, el 76,1 %, dispone de un título universitario, mientras que en el

**Cuadro 6. Tasa de crecimiento de la plantilla de las empresas españolas de consultoría y de los trabajadores por cuenta ajena en España (2004-2014)**



Fuentes: de la plantilla de las empresas españolas de consultoría: AEC; de los afiliados (por cuenta ajena) a la Seguridad Social en España: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.



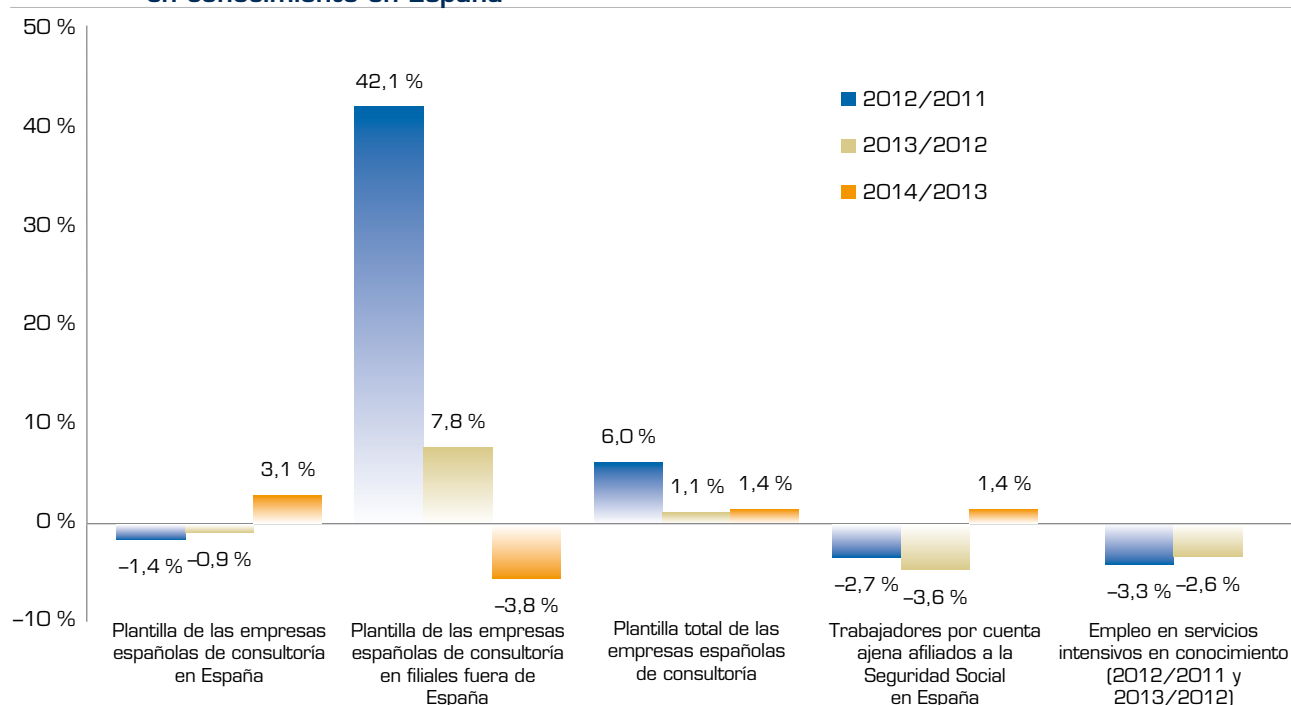
## Una estrategia de las consultoras españolas en los años de crisis ha consistido en sacrificar los márgenes para mantener el volumen de trabajo y consolidar así su base de recursos humanos

pioneras en la aplicación del principio de formación a lo largo de toda la vida. Las propias empresas de consultoría dedican un importante volumen de recursos a la formación de sus empleados. En el 2014, las consultoras españolas dedicaron 35 millones de euros a la formación de sus empleados, lo cual da como resultado una inversión de 251 euros por empleado, cifra que supera ampliamente la inversión que suele ser normal en la mayoría de los sectores económicos. Según los datos del Instituto Nacional de Estadística, la intensidad del gasto en formación en España fue de 101 euros por empleado en el 2013.

conjunto de la economía esta cifra suele situarse en torno al 26 %. Además, el proceso de formación de un consultor no termina con su incorporación a la empresa. La del consultor es una de las profesiones

El gasto en formación de las empresas del sector ha descendido en los años de crisis económica: entre los años 2011 y 2014, el gasto en formación por empleado se ha reducido un 18 %, dato que debe interpretarse en el contexto del esfuerzo de

Cuadro 7. Tasas de variación de la plantilla de las empresas españolas de consultoría, de los afiliados (por cuenta ajena) a la Seguridad Social y del empleo en servicios intensivos en conocimiento en España



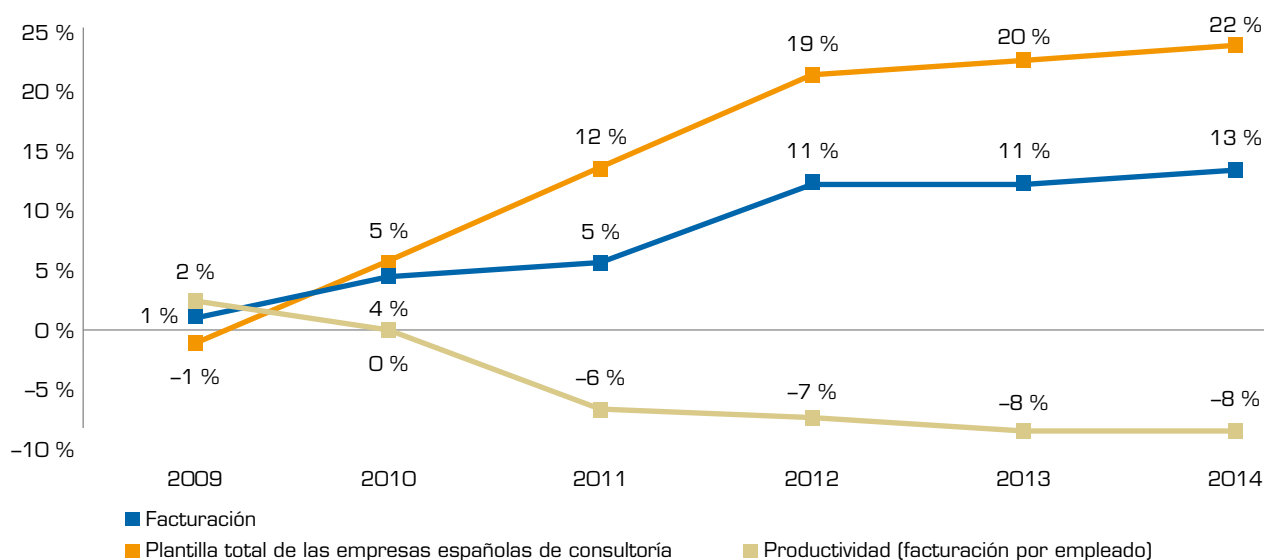
Fuentes: de la plantilla de las empresas españolas de consultoría: AEC; del número de afiliados (por cuenta ajena) a la Seguridad Social en España: Ministerio de Empleo y Seguridad Social; del empleo en servicios intensivos en conocimiento: EUROSTAT.

las consultoras por mantener o incrementar sus niveles de empleo a pesar de la estabilidad de los ingresos, el descenso de la productividad del empleo y la reducción de los márgenes empresariales. En el futuro inmediato es previsible que, si la recuperación económica se mantiene y los ingresos del sector recuperan la trayectoria alcista anterior a la crisis, la inversión en formación vuelva a aumentar.

## Distribución de los ingresos por servicios prestados

Los servicios que prestan las consultoras españolas se pueden dividir en tres categorías: la consultoría propiamente dicha, los proyectos de desarrollo e integración y los servicios de *outsourcing*. En el 2014, la distribución del ingreso por servicios (véase el cuadro 10) prácticamente no ha variado con

Cuadro 8. Variación porcentual de la facturación, la plantilla y la productividad (facturación por empleado) en el sector de la consultoría con respecto al valor en el 2008



Fuente: AEC.

Cuadro 9. Indicadores relativos a las políticas de recursos humanos en el sector español de la consultoría

	2011	2012	2013	2014
Titulados universitarios en las empresas españolas de consultoría (porcentaje)	69,3	71,7	76,1	76,1
Ocupados con título universitario en toda la economía española (porcentaje) (1)	25,5	26,3	26,4	—
Mujeres en las empresas españolas de consultoría (porcentaje)	33,4	34,2	34,4	33,7
Gasto en formación de las empresas españolas de consultoría (millones de euros)	39	37	36	35
Gasto en formación por empleado en las empresas españolas de consultoría (euros)	305	274	260	251
Gasto en formación por empleado en toda la economía española (euros) (2)	111	102	101	—
Formación por empleado en las empresas españolas de consultoría (horas anuales)	30,5	31,8	30,2	29,0

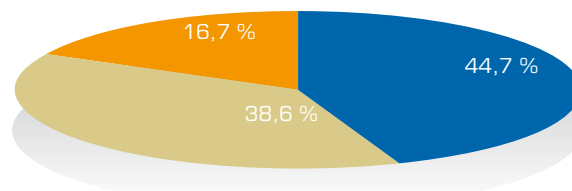
Fuentes: (1) INE, Encuesta de Población Activa; (2) INE, Encuesta Anual de Costes Laborales; del resto de los datos: AEC.



respecto a la del ejercicio precedente. Según esta composición, la parte más importante de los ingresos, un 44,7 %, procede de los servicios de *outsourcing*, el 38,6 % tiene su origen en los proyectos de desarrollo e integración y el 16,7 % restante se debe a los servicios de consultoría.

El único cambio perceptible en esta composición con respecto al ejercicio anterior consiste en un aumento del peso del *outsourcing*, que pasa del 44 % al 45 %, a costa del de los servicios de desarrollo e integración, cuyo peso se reduce también un punto. Estas ligeras variaciones confirman la tendencia observada en la composición de los ingresos desde el inicio de la serie para la que se dispone de información (véase el cuadro 11), en virtud de la cual los servicios de *outsourcing* no solo se han convertido en la principal fuente de ingresos para el sector, a partir del 2013, sino que siguen creciendo más rápidamente y contribuyendo más al crecimiento de las ventas del sector que el resto de las modalidades de servicio que prestan las empresas consultoras. En el conjunto del período 2004-2014, el aumento

Cuadro 10. **Distribución de los ingresos del sector por tipos de servicio (2014)**



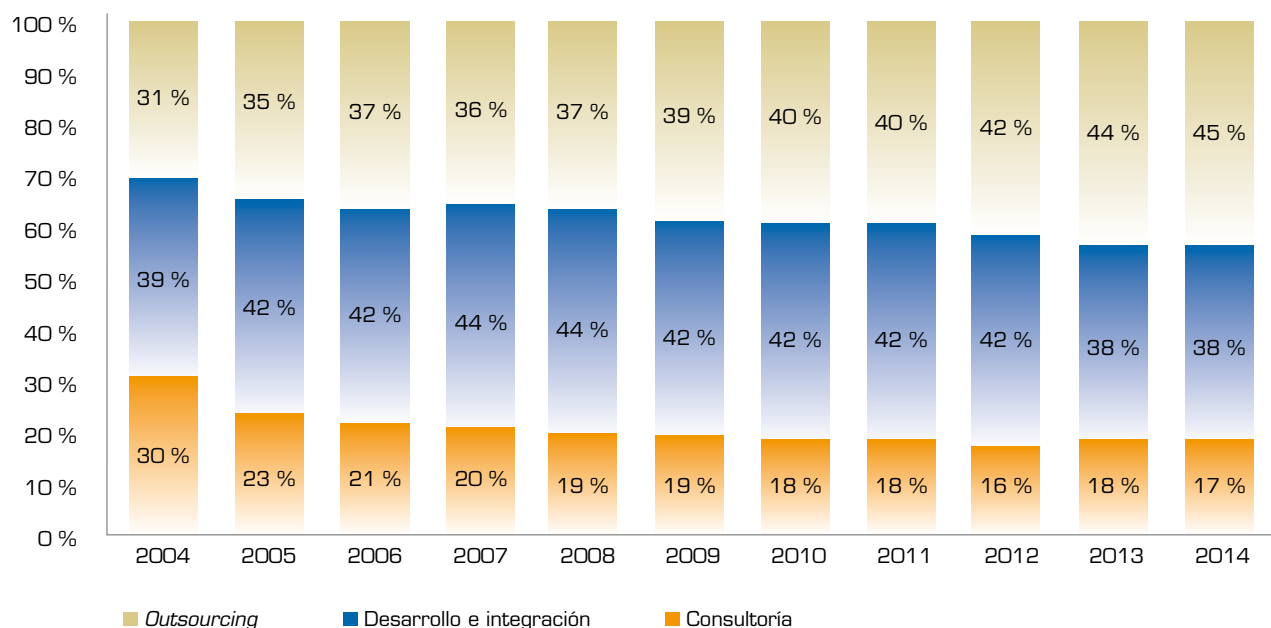
■ *Outsourcing*  
■ Desarrollo e integración  
■ Consultoría

Fuente: AEC.

del valor de las ventas del sector se debe en un 63,4 % al aumento de los ingresos derivados del *outsourcing*, mientras que el 38,1 % es consecuencia del aumento de los ingresos derivados de proyectos de desarrollo e integración.

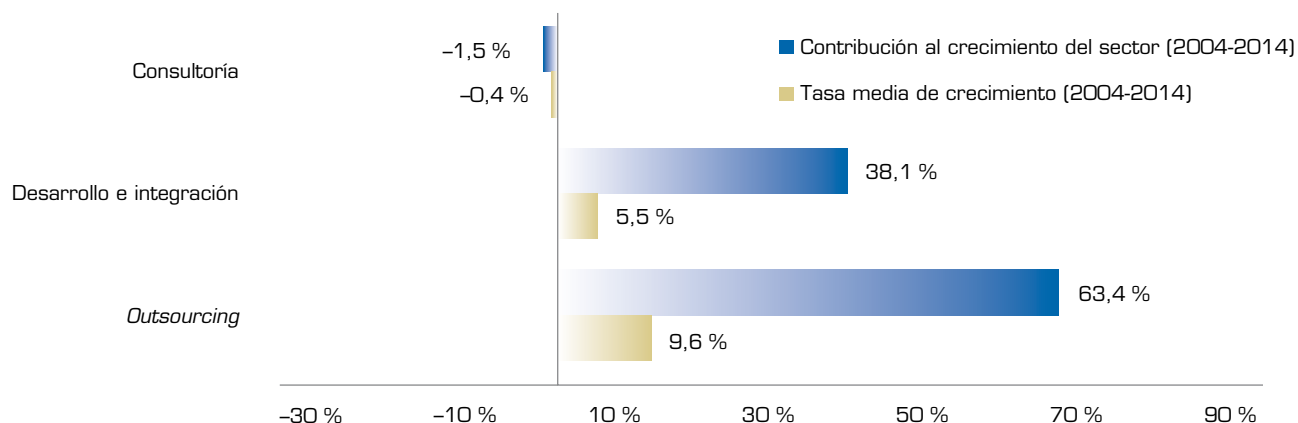
A continuación se describe con mayor detalle lo ocurrido con cada uno de estos tres tipos básicos de servicios.

Cuadro 11. **Distribución de los ingresos del sector por tipos de servicio (2004-2014)**



Fuente: AEC.

Cuadro 12. Tasa media de crecimiento anual y contribución de los servicios más importantes al crecimiento del sector (2004-2014)

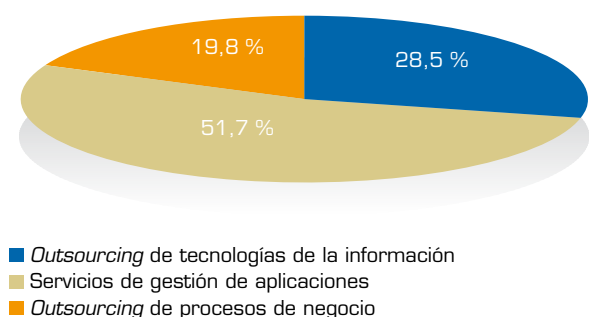


Fuente: AEC.

### 'Outsourcing'

Las ventas por servicios de *outsourcing* se reparten de un modo semejante al del ejercicio anterior, pero el *outsourcing* de procesos de negocio crece levemente en detrimento de los servicios de gestión de aplicaciones. El 51,7 % de los ingresos en esta línea de negocio procede de los servicios de gestión de aplicaciones. La externalización de tecnologías de la información constituye la segunda fuente de ingresos en este apartado y representa el 28,5 % de los ingresos. Finalmente, el *outsourcing* de procesos de negocio supone el 19,8 % de los ingresos por *outsourcing* (véase el cuadro 13).

Cuadro 13. Distribución de los ingresos del sector en los servicios de 'outsourcing' (2014)



Fuente: AEC.

### Desarrollo, despliegue e integración de aplicaciones

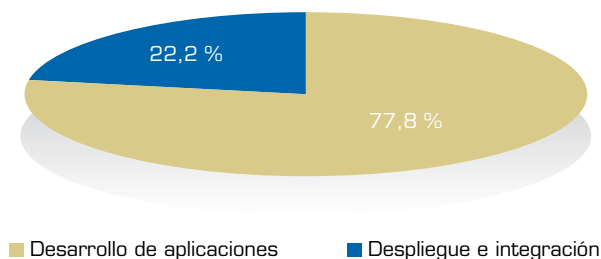
En el área de desarrollo e integración de aplicaciones, los servicios que prestan las consultoras españolas se pueden dividir en los de desarrollo y los de despliegue e integración (véase el cuadro 14). En el 2014, la mayoría de los ingresos en esta área, el 77,8 %, provino de la primera de estas categorías, mientras que el 22,2 % restante se debió a la venta de servicios de despliegue e integración.

### Consultoría

Los servicios de consultoría convencional constituyen la única área de negocio de las consultoras españolas que en el 2014 genera menos ingresos que en el 2004. Con todo, esta línea de negocio sigue representando el 16,7 % de las ventas totales del sector. Su composición interna (véase el cuadro 15) está

La mayoría de los empleados del sector, el 76,1 %, dispone de un título universitario

Cuadro 14. **Distribución de los ingresos del sector en los servicios de desarrollo e integración (2014)**



Fuente: AEC.

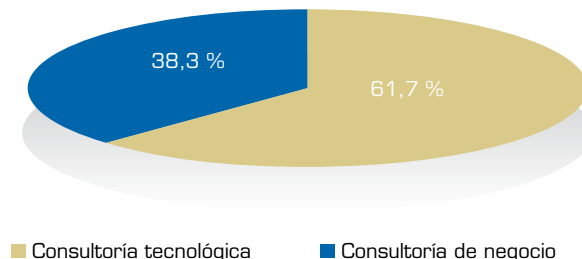
dominada por la consultoría tecnológica, que representa el 61,7 % de las ventas por este concepto, frente a la consultoría de negocio, que supone el 38,3 % restante.

## Distribución de los ingresos por sectores

Las empresas españolas de consultoría ofrecen sus servicios a una extensa gama de clientes, en la que se encuentra representada la práctica totalidad de los sectores económicos (véase el cuadro 16).

Uno de los sectores que tradicionalmente más servicios de consultoría demandan de las consultoras españolas es el sector financiero. La relación entre las entidades financieras y los consultores va más allá de la relación corriente entre proveedor y cliente e implica en ocasiones una coincidencia de intereses estratégicos. En el año 2014, las entidades financieras adquirieron servicios de consultoría a las empresas españolas por valor de 2.884 millones de euros, que equivalen al 26,9 % de los ingresos totales del sector. Ese mismo año, las ventas a las Administraciones Públicas ascendieron a 1.813 millones de euros, un 16,9 % del total, mientras que el tercer sector en orden de importancia fue el de las telecomunicaciones, que adquirió el 13,9 % del valor de los servicios prestados por la

Cuadro 15. **Distribución de los ingresos del sector en los servicios de consultoría (2014)**



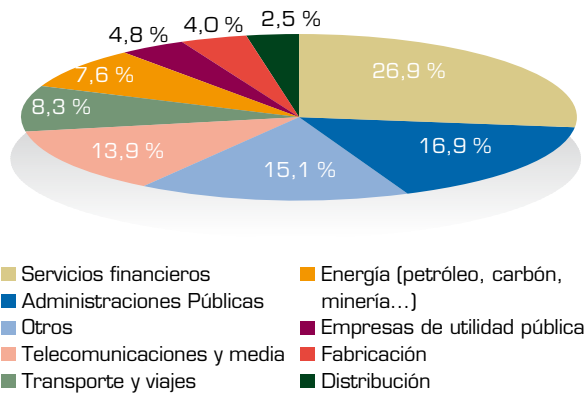
Fuente: AEC.

consultoría, es decir, 1.491 millones de euros.

Las ventas en estos tres sectores representan el 57,7 % de los ingresos del sector. El 42,3 % restante se divide entre las empresas de transporte, que suponen el 8,3 % de los ingresos de la consultoría; las del sector energético, el 7,6 %; las de utilidad pública, el 4,8 %; y las que se dedican a la fabricación, el 4,0 %, y la distribución, 2,5 %, de bienes. Los clientes que no pueden clasificarse en ninguno de los anteriores sectores acumulan el 15,1 % restante.

Los tres sectores más importantes para las consultoras españolas han mostrado comportamientos muy diferentes (véase el cuadro 17), sobre todo desde el comienzo de la crisis. El peso de las entidades financieras en las ventas de los consultores españoles primero se redujo y después aumentó paulatinamente hasta regresar al 27 % de las ventas, cifra idéntica a la que suponían en el año 2008. Las Administraciones Públicas han seguido el camino inverso: inmediatamente después del inicio de la crisis económica, su demanda de servicios de consultoría aumentó rápidamente y el porcentaje que representaban de los ingresos totales del sector pasó del 20 % en el 2008 al 27 % en el 2009. En el 2011, el gasto de las Administraciones Públicas en servicios de consultoría volvió a descender rápidamente,

**Cuadro 16. Distribución de los ingresos del sector por sectores (2014)**



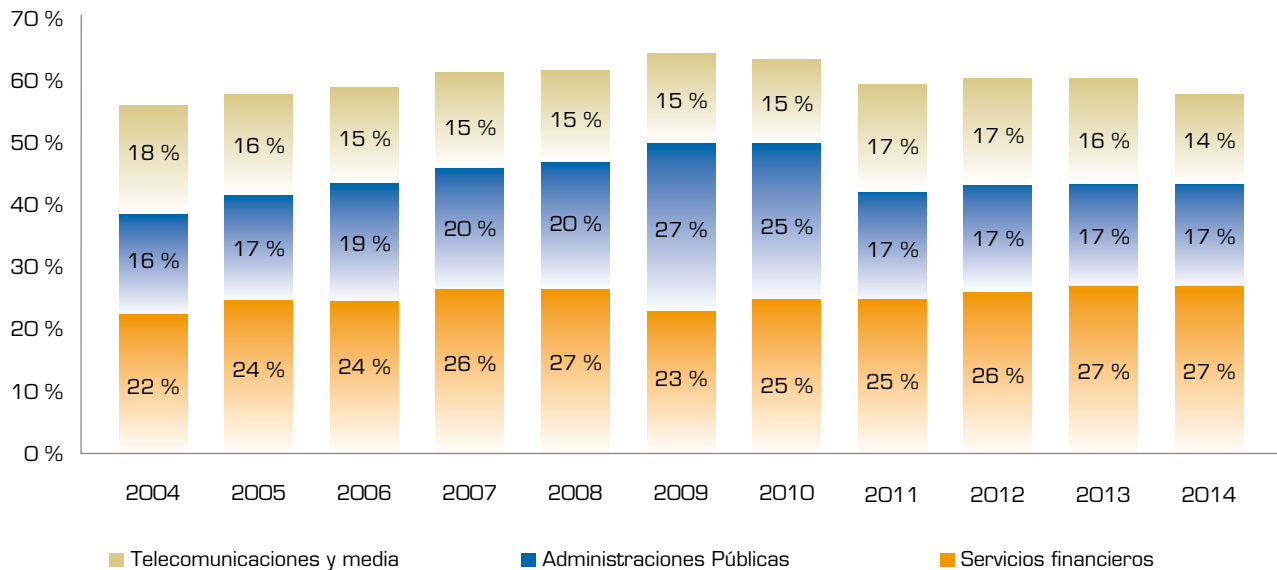
Fuente: AEC.

tanto en términos absolutos como en relativos, y desde entonces se ha mantenido en valores en torno al 17 % del total. Finalmente, las ventas a las empresas de telecomunicaciones han permanecido mucho más estables, representando durante todo este período entre un 15 % y un 17 % de los ingresos del sector. No obstante, el último año, el peso que representan estos clientes se ha reducido ligeramente, hasta el 14 %.

Las entidades financieras no solo representan la fuente más importante de ingresos para las consultoras españolas, sino que también han sido el principal motor de su crecimiento en toda la etapa desde el estallido de la crisis económica (período 2008-2014). En ese período, el aumento de los ingresos por ventas a este sector económico representa el 26 % del aumento total de los ingresos por servicios de consultoría (véase el cuadro 18). Por el contrario, la contribución de las Administraciones Públicas ha sido negativa, toda vez que las ventas de servicios de consultoría a los organismos públicos ha descendido en términos absolutos, desde los 1.901 millones de euros en el año 2008 hasta los 1.813 en el 2014. Por su parte, la inversión de las empresas de telecomunicaciones en servicios de consultoría explica el 5,4 % del aumento de los ingresos totales en el período considerado.

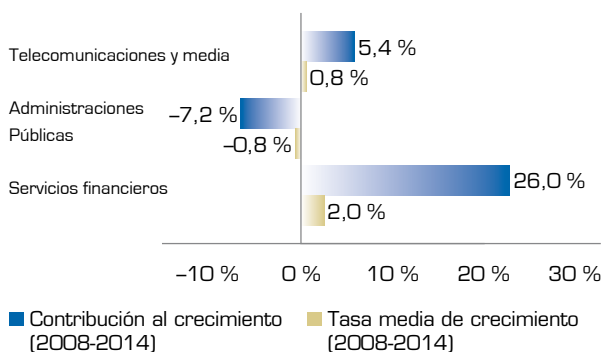


**Cuadro 17. Evolución comparada del peso de las tres industrias más importantes por su demanda de servicios de consultoría (2004-2014)**



Fuente: AEC.

**Cuadro 18. Tasa media de crecimiento anual y contribución de los sectores clientes más importantes al crecimiento del sector (2008-2014)**



Fuente: AEC.

## Previsiones de ventas para el 2015

Las previsiones de ingresos de las empresas consultoras para el 2015 apuntan a un incremento moderado de la actividad. Se estima una facturación total de 11.185 millones de euros, un 4,3 % más que en el 2014. Las previsiones indican que este

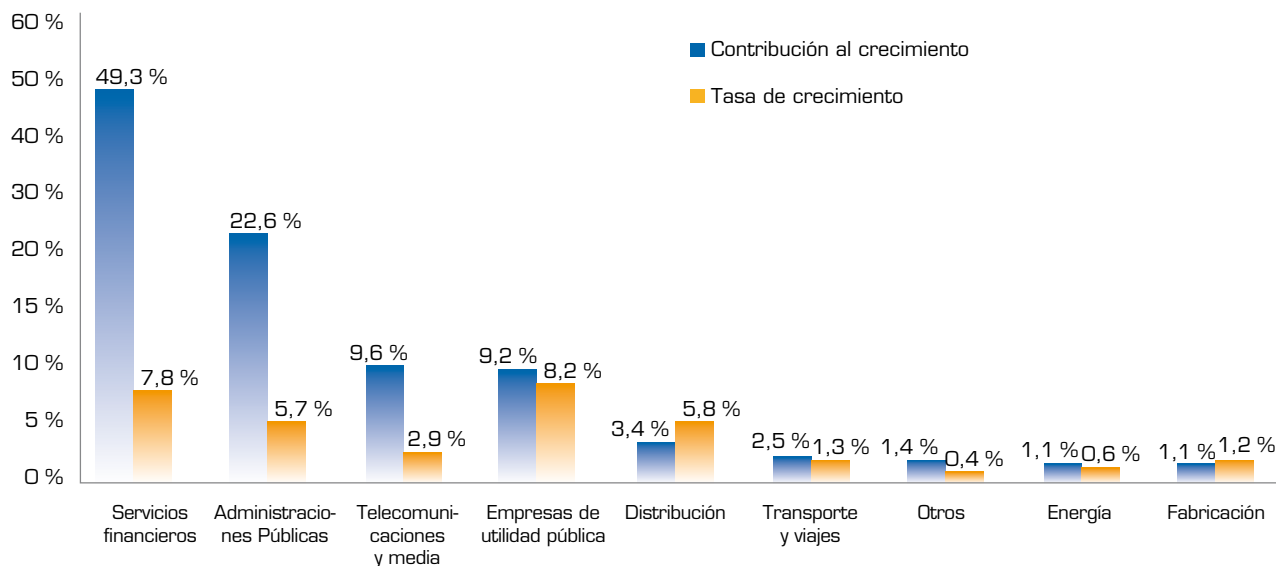
incremento se fundamentará en la evolución de las ventas al sector de servicios financieros y a las Administraciones Públicas, tanto nacionales como extranjeras. El incremento de los ingresos previsto para estos dos sectores constituye el 71,9 % del crecimiento de las ventas totales que se estima para este año (véase el cuadro 19).

El sector cuya demanda de servicios de consultoría aumentará más es el de las empresas de utilidad pública. Según las previsiones, el incremento de la factura a estas empresas será del 8,2 %. Las ventas a las empresas de servicios financieros (7,8 %), a las de distribución (5,8 %) y a las Administraciones Públicas (5,7 %) también crecerán sensiblemente por encima de la media.

De acuerdo con estos datos, la composición de las ventas por industrias no variará sustancialmente con respecto a la de años anteriores (véase el cuadro 20) y las tendencias observadas se mantendrán: ligero incremento del peso de los servicios financieros y mantenimiento del de las

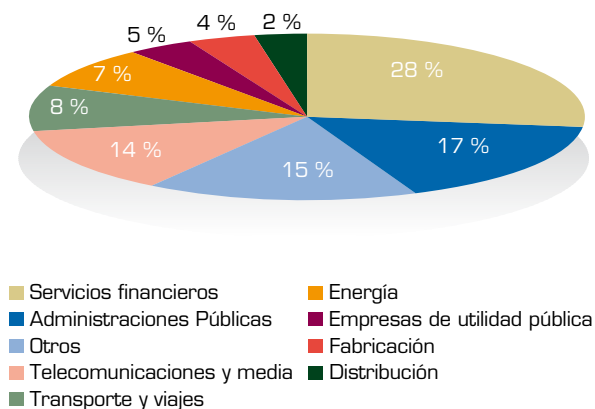


**Cuadro 19. Tasa de variación y contribución al crecimiento de las ventas de los sectores clientes (2015/2014)**



Fuente: AEC.

**Cuadro 20. Previsión de la distribución de los ingresos de la consultoría por sectores clientes (2015)**

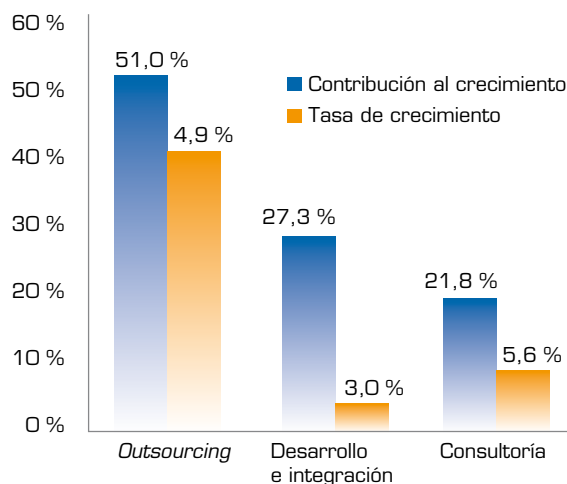


Fuente: AEC.

Administraciones Públicas y las empresas de telecomunicaciones.

En cuanto a los tipos de servicio, se prevé una tasa de crecimiento ligeramente mayor en los servicios de consultoría que en los de *outsourcing* y desarrollo e integración (véase

**Cuadro 21. Tasa de variación y contribución al crecimiento de las ventas de los servicios (2015/2014)**



Fuente: AEC.

el cuadro 21). No obstante, el aumento de las ventas en el año 2015 se distribuirá de manera bastante homogénea, de acuerdo con las previsiones. En consecuencia, la estructura interna de los ingresos del sector por servicios prácticamente no sufrirá variaciones en el 2015.



# La profesión de la consultoría en el siglo XXI

## Comisión de Gestión de Talento de la AEC

Si algo caracteriza al hombre, es la búsqueda del conocimiento, la necesidad de dar respuesta a las grandes o pequeñas incógnitas de la existencia. Podría decirse que el inicio de la consultoría se remonta a los orígenes mismos de la humanidad, ya que, a la hora de satisfacer esa necesidad, el ser humano ha recurrido siempre al consejo de los expertos.

Cabría ver al gurú o al antiguo consejero áulico como verdaderos antecedentes del consultor, una figura que tiene tantos perfiles como funciones desempeña: el consultor como asesor, el consultor como legislador (el que diseña un método, procedimiento o herramienta que hay que emplear), el consultor como formador y el consultor como monitor, que se ocupa directamente de la puesta en marcha de las recomendaciones ofrecidas.

Como aseguraba René Descartes, “solo dos cosas contribuyen a avanzar: ir más deprisa que los demás y seguir el buen camino”, y la

consultoría precisamente atiende a estos dos grandes requisitos del éxito: la anticipación a la hora de emprender la marcha y la elección de la ruta que hay que seguir. La consultoría proporciona conocimientos y capacidades para resolver problemas prácticos en la operativa y en la estrategia de las empresas, que sienten la necesidad de solicitar asesoramiento a un tercero en el complicado camino de la excelencia empresarial. El consultor proporciona una visión global y externa a la organización que no está condicionada por su propia dinámica y sus circunstancias, asegurando una alta competitividad, productividad y sostenibilidad.

El verbo principal que define a la consultoría es *ayudar*: Ayudar a las empresas con medidas viables y apropiadas enfocadas a diferentes fines: solución de problemas concretos, consecución de los objetivos marcados en la estrategia de la compañía o mejora de la gestión y las prácticas que la empresa



desarrolla, entre otros, todos ellos enfocados a convertirla en una organización de alto rendimiento. Está comprobado que las organizaciones que han contratado servicios de consultoría han conseguido una ratio media de retorno de 7,7 euros por cada euro invertido.

Sin embargo, quizá lo más importante de un sector como el de la consultoría, que emplea a más de 139.000 personas, es que basa su prestigio en el talento de sus profesionales, porque la pieza angular de este oficio, tan viejo como el mundo y tan necesario en cualquier proyecto con vistas al futuro, es el consultor, un profesional con unas capacidades bien definidas entre las que cabe destacar la de transmitir el conocimiento y la experiencia adquiridos, para aportar un valor diferencial a la empresa a la que presta sus servicios.

La principal función que debe realizar un consultor es la de identificar los problemas y las oportunidades de negocio de la empresa a la que asesora, convirtiéndose en una referencia para cada uno de sus clientes, con quienes establece una relación colaborativa a la hora de prestar o proponer soluciones definitivas y perdurables.

Sin duda, para poder ejercer esa función de brújula es necesario tener un amplio conocimiento no solo del cliente, sino también de su sector y de la competencia. Solo así es posible adelantarse a las tendencias del mercado y promover la necesaria gestión del cambio en las organizaciones. Es por ello por lo que entre las competencias más valoradas en los consultores esté la de disponer de una visión holística que tenga en cuenta tanto los aspectos técnicos como los de negocio y de relaciones con el cliente.

Otra de las funciones que realizan los consultores es la de optimizar las organizaciones y sus procesos, aumentando de ese modo el valor de su negocio y, consecuentemente, aportando un evidente retorno económico de su labor. Además de esta clara orientación al cliente y a los

## **Las organizaciones que han contratado servicios de consultoría han conseguido una ratio media de retorno de 7,7 euros por cada euro invertido**

resultados, los consultores deben poseer una serie de rasgos personales (*soft skills*), como capacidad de aprendizaje, de trabajar en equipo, empatía, capacidad comunicativa y de escucha, de síntesis, inteligencia emocional, liderazgo y capacidad de influencia, flexibilidad y sensibilidad al cambio, proactividad, organización y planificación, y creatividad para ofrecer soluciones innovadoras y diferentes.

Se trata de unas competencias humanas que deben ir acompañadas de una serie de competencias técnicas, entre las que destacan una titulación superior (más del 76 % de los profesionales de consultoría son titulados), un excelente nivel de inglés y una serie de certificaciones que lo avalen como experto en el área de trabajo determinada. Se trata de unos requisitos de partida que deberán completarse después con el aprendizaje de las metodologías propias de la consultoría y con el conocimiento sobre los procesos de negocio, por lo que la formación constituye un factor muy importante para el sector, que invierte en ella 2,5 veces más que la media de otros sectores.

Hasta ahora hemos visto en qué consiste la consultoría y qué capacidades debe tener un consultor, pero ¿qué aporta la consultoría, desde una perspectiva profesional y de desarrollo, a la persona que ejerce la profesión de consultor? La oportunidad de pertenecer a un sector estratégico para la sociedad del conocimiento, un sector que durante los últimos seis años, mientras la economía

## La consultoría en el siglo XXI va a seguir aportando a la sociedad soluciones cada vez más innovadoras y tecnológicas de la mano de los mejores profesionales, creando valor desde el presente para el futuro

española acumulaba pérdidas netas de empleo, ha sido capaz de crear más de 25.000 nuevos puestos de trabajo. La mayoría coincide en que se trata de una labor exigente; trabajar en consultoría es un aprendizaje constante debido a la variedad de proyectos que se desarrollan con diferentes empresas, organizaciones y sectores. Con estos ingredientes, desde las compañías se potencia que al consultor le resulte motivador su trabajo, ya que cada día es diferente al anterior al trabajar con muchas personas y empresas con problemáticas diferentes, con el *expertise* que ello proporciona.

La consultoría, además de ofrecer una atractiva y retadora diversidad de proyectos y de proporcionar una visión global del negocio, supone también una verdadera oportunidad para realizar una carrera profesional con una progresión ligada a los principios de meritocracia y crecimiento del negocio, una formación continua y un modelo retributivo atractivo que combina un salario fijo y una serie de variables basadas en resultados. Otro de los alicientes de esta profesión, como muchos consultores reconocen, es que el paso por la consultoría supone una oportunidad real de acabar trabajando con los clientes ejerciendo puestos de liderazgo como directores o responsables de áreas.

Recapitulando, se puede concluir que la consultoría en su esencia más básica es la transmisión del conocimiento y la experiencia de un hombre o de un equipo de expertos a otros con el objetivo de alcanzar más fácilmente una meta humana. Se trata de una actividad que nace de la propia necesidad del ser humano de aprender de otros y que ha ido ganando protagonismo conforme la sociedad se ha ido volviendo más especializada y tecnológica.

Así, en una sociedad cada vez más apoyada en la tecnología, necesitamos contar con personas que pongan su especial *expertise* sobre un aspecto concreto de la realidad actual al servicio de otros. A diferencia de lo que ocurría en épocas más tempranas de la humanidad, en las que los llamados "sabios" dominaban todas las disciplinas del saber, ahora es imposible que una sola persona reúna todos los conocimientos acumulados por el desarrollo científico y tecnológico. Por ello, necesitamos contar con especialistas en los distintos campos, y las empresas de consultoría se constituyen en auténticos gurús colectivos, nutridas de los mejores especialistas para prestar el mejor asesoramiento a las cada vez más sofisticadas demandas de las empresas y de la sociedad. En la sociedad de la información y el conocimiento, en la época más tecnificada que ha conocido la humanidad, las personas todavía siguen siendo las principales protagonistas. Y es en este contexto en el que las empresas de consultoría van a tener que preocuparse por contar con los mejores profesionales, ya que serán estos los que las diferencien en el mercado.

La consultoría en el siglo XXI va a seguir aportando a la sociedad soluciones cada vez más innovadoras y tecnológicas de la mano de los mejores profesionales, creando valor desde el presente para el futuro y preservando, al mismo tiempo, nuestro legado en el tiempo para las generaciones futuras. Es por ello por lo que este sector, el nuestro, y nuestros profesionales están llamados a ocupar un lugar central en la sociedad de la información y el conocimiento.



# 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, Altia, Altran, Antares Consulting, Atos, Axpe, Ayesa, Bilbomática, Capgemini, Cegos España, COMPAREX, Connectis, Delaware, Deloitte, Efron Consulting, Entelgy, Everis, EY, Gfi, GFT, Grupo Cibernos, Hewlett Packard, Hitachi, Ibermática, IBM, IKEI, Informática El Corte Inglés, S.A. (IECISA), Indra, INSA, LKS, Neoris, Oesía, Prosap, PwC, RSI, Satec, Sopra, Tecnocom, Telvent Global Services, T-Systems, Unisys, Vass Consultoría de Sistemas 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  
www.altran.es

## Atos

### ATOS

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

## ayesa

### AYESA

Estadio Olímpico de Sevilla. Torre NO. Puerta P. Parque Tecnológico de la Isla de la Cartuja  
41092 Sevilla  
Tel.: 95 504 36 00  
Fax: 95 504 36 01  
www.ayesa.com

## Bilbomática

### BILBOMÁTICA

O'Donnell, 34, 4.º  
28009 Madrid  
Tel.: 91 578 27 90  
Fax: 91 576 92 00  
www.bilbomatica.es

## Capgemini

CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING

### CAPGEMINI

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



### CEGOS ESPAÑA

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

## connectis

### CONNECTIS ICT SERVICES

Avda. Fuente de la Mora, 3, 5 y 7,  
Edificio A, planta 4  
28050 Madrid  
Tel.: 91 556 92 62  
Fax: 91 318 56 32  
www.connectis.es

## 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



an NTT DATA Company

### EVERIS

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

## EY

Building a better working world

### EY

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



IBM CONSULTING, NETWORK

### Gfi

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



### HEWLETT-PACKARD COMPANY

Vicente Aleixandre, 1  
28232 Las Rozas (Madrid)  
Tel.: 91 634 87 49  
Fax: 91 634 89 00  
www.hp.es



### 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

Avenida de Bruselas, 35  
28108 Alcobendas – Madrid  
Tel.: 91 480 50 00  
Fax: 91 480 50 80  
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.iecisa.com



### 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

## NEORIS

Practical Visionaries

### NEORIS

María de Portugal, 1-3-5, Edificio 2  
28050 Madrid  
Tel.: 91 211 23 00  
Fax: 91 211 23 05  
www.neoris.com



### OESÍA

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



### PwC

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

## sopra

### SOPRA

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

## Tecnocom

### TECNOCOM

Josefa Valcárcel, 26  
28027 Madrid  
Tel.: 901 900 900  
Fax: 91 436 81 51  
www.tecnocom.es

## TELVENT

Global Services

### Telvent Global Services

Valgrande, 6  
28108 Alcobendas – Madrid  
Tel.: 902 366 718  
Fax: 91 714 70 05  
www.simplify-it-complexity.com

## UNISYS

### UNISYS, S.L.U.

Ramírez de Arellano, 29, 5.ª planta  
Edificio Merrimack II, 28043 Madrid  
Tel.: 91 353 58 00  
Fax: 91 415 86 78  
www.unisys.es



### VASS Consultoría de Sistemas S.L.

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



### ENTIDAD VINCULADA: ACEC (Asociación Catalana de Empresas Consultoras)

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



# 20



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)

