

El impacto de la consultoría de innovación en la empresa española



asociación española
de empresas de consultoría

www.consultoras.org



Índice

Presentación	2
Resumen ejecutivo	4
La consultoría y la innovación en la empresa	8
Beneficios tangibles de la consultoría de innovación	10
Beneficios intangibles de la consultoría de innovación	13
Conclusión	16
Apéndice. Metodología	17

Presentación



Luis Abad

Vocal de la AEC y presidente de la Comisión de Innovación

“Si hubiera preguntado a la gente qué es lo que quería, me habría dicho que caballos más rápidos”. Con esta frase de Henry Ford se puede resumir la esencia de la consultoría de innovación estudiada y analizada en este informe de la AEC: toda innovación que supone una mejora disruptiva de los procesos o modos de operar establecidos.

Hoy día, pensar si debemos innovar en el mundo de los procesos y las tecnologías de la información no es una opción. La innovación está presente en todos los ámbitos de la sociedad, que la exige y espera de manera permanente. Y esto sucede en las empresas, en las Administraciones Públicas y en el hogar.

En el hogar, cada uno de nosotros esperamos constantemente nuevas tecnologías que nos proporcionen un acceso a la información más rápido, nuevos terminales y dispositivos de comunicaciones con mayor capacidad o mayor control de los dispositivos de nuestro hogar y de su entorno de seguridad.

Las Administraciones Públicas también necesitan invertir en innovación para poder

acercarse cada vez más a los ciudadanos y llevarles las ventajas que aporta. Por ello vemos cada vez más inversión en innovación en diferentes ámbitos y procesos: educación, sanidad, transporte y seguridad o atención ciudadana. Ejemplos como el DNI electrónico, en el que España está claramente a la cabeza en el ámbito internacional, suponen una gran base para el acercamiento de las Administraciones Públicas al ciudadano.

Y las empresas necesitan nuevas formas de incrementar sus ingresos y, al mismo tiempo, ganar eficiencia en su operación, necesaria en un entorno de mercado cada vez más complejo y tremendamente competitivo. Por ello, la innovación es clave para poder conseguir esas mejoras disruptivas y lograr eficiencia y posición en el mercado.

Por tanto, como he indicado anteriormente, la innovación no es una opción sobre la que podamos decidir. Es algo que la sociedad exige y necesita, una necesidad para poder mejorar la productividad de la economía y ser competitivos. Y el papel que las empresas de

consultoría desempeñan en esta “necesidad de innovación de la sociedad” es clave.

La innovación está en el ADN de las empresas de consultoría, que realizan importantes inversiones para innovar en sus productos y servicios, en sus metodologías y en sus modelos de producción. Es una actividad en la que el mercado exige la aportación de talento y método, de ideas innovadoras y eficiencia en la operación, de experiencia y de valor.

Para abordar la elaboración de este informe podríamos haber efectuado el análisis desde varios puntos de vista: desde la óptica de las propias empresas del sector de la consultoría y las tecnologías de la información, en las que la inversión en innovación es constante, o desde el punto de vista de las mejoras en los procesos y la productividad de los servicios aportados por las empresas de consultoría a los diferentes mercados.

No obstante, hay un elemento de análisis que cada vez es más importante en los procesos de toma de decisiones de todas las

empresas: el retorno de todas las inversiones realizadas. Por ello, y dado que no existen datos generales sobre el retorno de la inversión directo que los proyectos de consultoría de innovación tienen en los diferentes mercados, nuestro análisis se ha centrado fundamentalmente en obtener datos a este respecto. El informe recoge el desarrollo del proceso realizado y las principales conclusiones extraídas de los datos obtenidos.

De esa forma podemos ofrecer, además de los elementos cualitativos mencionados, elementos cuantitativos que nos permiten ver el impacto económico directo en el corto y en el largo plazo.

Resumen ejecutivo

Introducción: consultoría e innovación, ¿sinónimos contextuales?

La Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) indica en uno de sus informes¹ que la innovación se puede definir como “todo cambio novedoso basado en conocimiento que genera valor” y que esta definición es útil porque determina la meta de la innovación (generar valor), su vía (el cambio novedoso) y su base (el conocimiento).

Si, atendiendo a este planteamiento, se preguntara a la propia AEC sobre la meta de la consultoría, una de las posibles respuestas hablaría de ofrecer una propuesta de valor al mercado a través de sus servicios, empleando la gestión del cambio como elemento de transformación y el

conocimiento/talento de sus profesionales como cimiento de su actividad.

¿Qué tienen en común estas dos definiciones? Se demuestra que, a pesar de ser conceptos con distinto origen, la innovación y la consultoría mantienen una gran identidad en sus componentes clave, lo que permitiría afirmar que, en determinados contextos, hablar de consultoría sería sinónimo de hablar de innovación.

Como cuestión adicional y siempre en el ámbito de las relaciones de innovación, la consultoría se convierte en el elemento “conector” de los cuatro agentes que conforman la red del sistema de innovación:

- Los clientes del sector privado (empresas).
- Los clientes del sector público (organismos públicos del ámbito del país, la comunidad autónoma o el municipio).

¹ Véase el artículo de Marc Alba, miembro de la Comisión de Innovación y Tecnología de la AEC, en el informe *La consultoría en España. El sector en cifras 2006*.

- Los proveedores de tecnología (fabricantes de soluciones de *software*, de *hardware* o de telecomunicaciones).
- La sociedad en su conjunto.

La consultoría de innovación y la empresa

Al tratar de identificar los principales objetivos de la empresa en cualquier sector de actividad, la mejora de los parámetros asociados a la cuenta de resultados está siempre presente:

- Reducción de los costes operativos: trabajando la eficiencia operativa en el ámbito de los procesos, la organización y la tecnología.
- Incremento de los ingresos: incidiendo en el impacto de la oferta, en la calidad del producto o servicio y en la satisfacción del cliente.

No obstante, la mejora continua de cualquiera de estos aspectos se encuentra siempre limitada en el tiempo.

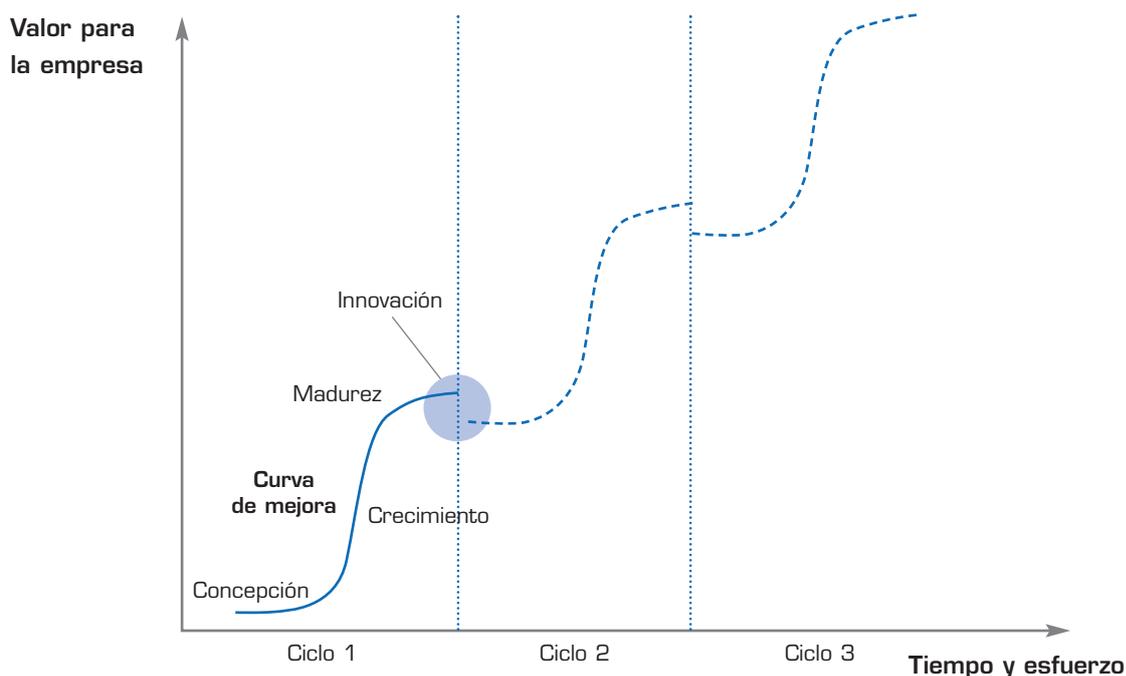
Tal como se aprecia en el cuadro 1, la curva de mejora continua alcanza, tras un determinado tiempo, la etapa de madurez, en la que una mínima mejora requiere un gran esfuerzo y exige una amplia dedicación de recursos.

La consultoría de innovación actúa sobre esa limitación, provocando la interrupción de la fase de madurez y facilitando el acceso a una nueva curva de mejora.

En definitiva, la consultoría de innovación objeto de este informe es la que centra su acción en la “i” purista del ciclo de I+D+i, eliminando las posibles barreras que actúan sobre el potencial de mejora y la generación de valor para la empresa.

Por supuesto, la aportación de valor del sector de la consultoría no está exclusivamente restringida a la consultoría de

Cuadro 1. **Adaptación de la curva de innovación disruptiva mediante ‘insights’**



Fuente: Syntectics.



innovación y existen otros muchos servicios proporcionados por las empresas consultoras que aportan un alto y reconocido valor al mercado. No obstante, el análisis efectuado en este informe se ha centrado en proyectos de consultoría de innovación cuya aportación es disruptiva en el mercado.

Es importante reflejar que la consultoría de innovación se aplica tanto en cuestiones sumamente novedosas para el mercado como en aspectos presentes en la operación diaria de las empresas. Ejemplos de este último caso pueden ser los siguientes:

- Proyecto de tratamiento de *insights* de clientes de una entidad financiera, con el objeto de mejorar su satisfacción en la compra y la utilización de los servicios.
- Definición de un modelo operativo que garantice la reducción drástica del *time-to-market* en la definición y el desarrollo de servicios de un operador de telecomunicaciones.

A este respecto, según los datos aportados por la AEC, el volumen de proyectos de innovación desarrollados por las empresas de consultoría en el año 2009 ascendió a 386 millones de euros.

Objetivo y alcance del informe

Por tanto, el objetivo del presente informe es analizar, desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa, la contribución de las empresas de consultoría a la riqueza de las compañías que operan en España mediante la ejecución de proyectos de innovación.

El análisis se ha llevado a cabo considerando los siguientes aspectos:

- La taxonomía para la selección de proyectos de innovación que componen la muestra se ha basado en la consultoría de innovación dentro de la consultoría de negocio

(estrategia, procesos y organización) y tecnológica (implantación, integración, planificación y organización de las TIC).

- Los datos del volumen de proyectos de innovación del sector de la consultoría en España han sido aportados por la AEC sobre una muestra de más del 50% del negocio total de consultoría en España.
- Se han mantenido entrevistas con directores generales, de TIC, financieros y de operaciones de empresas españolas pertenecientes al sector financiero, al de la distribución, al de la fabricación y al del ocio, media y publicidad.
- Se han empleado múltiples fuentes de información secundaria, entre las que cabe destacar las siguientes:
 - Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC): *La consultoría en España. El sector en cifras, 2008*.
 - Informe COTEC 2009.
 - CDTI: *Impacto de la I+D+i en el sector productivo español, 2009*.
 - Arthur D. Little: *The sustainability value formula, 2007*.
 - Boston Consulting Group: *Measuring Innovation 2009. The Need for Action, 2009*.
 - Investigación sobre el mercado de la consultoría (2008) en España, Francia y el Reino Unido e informe *IT Spending 2010*, de Penteo ICT Analyst.

Principales conclusiones

Las conclusiones más relevantes obtenidas en el presente estudio son las siguientes:

1. Retorno de la inversión (ROI):

- Las empresas que han contratado servicios de consultoría de innovación

han conseguido una ratio media de retorno de 7,7 euros por cada euro invertido.

- De este ROI, el 74% se ha obtenido en los primeros tres años desde la finalización de los proyectos.
- Sobre la base de los datos de facturación de las empresas de consultoría, el ROI que se obtendrá de los proyectos de innovación desarrollados en el año 2009 se elevará a 2.972 millones de euros.
- El 86% de la cifra económica de ROI se ha generado como resultado de la reducción de los costes operativos, frente al 14% fruto del incremento de los ingresos.

2. Rol de la empresa de consultoría: en el 82% de los casos analizados, el cliente considera "imprescindible" o "importante" la contribución de la empresa consultora para la generación de innovaciones.

3. Beneficios esperados y criterios de priorización:

- Las empresas señalan la transferencia de conocimiento a la organización y la persistencia en el tiempo de las mejoras obtenidas como los beneficios más relevantes de desarrollar proyectos de innovación con empresas de consultoría.
- Además de la importancia del ROI a la hora de priorizar las inversiones (e incluso por encima de éste), las empresas destacan dos elementos fundamentales: la mitigación de los riesgos y la mejora de los procesos.

La consultoría y la innovación en la empresa

El reto al que se enfrentan las empresas, especialmente en el actual contexto económico, es conseguir que sus esfuerzos en innovación tengan resultados prácticos y medibles, es decir, un retorno económico de las citadas inversiones (aumento de ingresos o reducción de costes operativos), en un plazo razonable.

Las dificultades en la justificación económica previa de tales inversiones, la limitada disponibilidad de recursos presupuestarios para ello y las restricciones en las políticas públicas de fomento de la innovación suponen en ocasiones obstáculos a la innovación en las empresas como proceso continuo. Asimismo, los proyectos innovadores suelen ser complejos, con un importante componente tecnológico y una notable necesidad de conocimientos, capacidades y metodologías de los que no siempre disponen las empresas internamente.

El papel de la consultoría en la innovación

En este contexto, las empresas de consultoría, gracias a la especialización de sus recursos, a

sus metodologías contrastadas y continuamente sometidas a procesos de mejora y al acceso a las mejores prácticas del mercado, son un importante facilitador de las iniciativas y los procesos innovadores que generan valor dentro de las organizaciones. La captación y la formación del talento constituyen el apartado de mayor inversión dentro de las empresas de consultoría, puesto que, dada la naturaleza de su negocio, necesitan innovar de forma intensa, continua y con altas ratios de éxito. Y ello a pesar de la dificultad existente para las empresas del sector de conseguir incentivos fiscales para estas actividades.

De acuerdo con los últimos datos de la AEC, las empresas de consultoría que operan en España han facturado 9.572 millones de euros en 2009. De este volumen, los proyectos de consultoría tecnológica y de negocio suponen una contribución de 1.818 millones de euros (lo que representa un 19% del total), según esos mismos datos.

De acuerdo con la definición dada en este documento, los proyectos de consultoría de

innovación desarrollados en empresas españolas han supuesto en 2009 más del 21% de los ingresos totales anteriormente citados (1.818 millones de euros), es decir, un volumen de negocio de unos 386 millones de euros. Ello supone el 14% de la cifra global destinada a innovación externa, de acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística recogidos en la *Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas*, actualizada a diciembre de 2009.

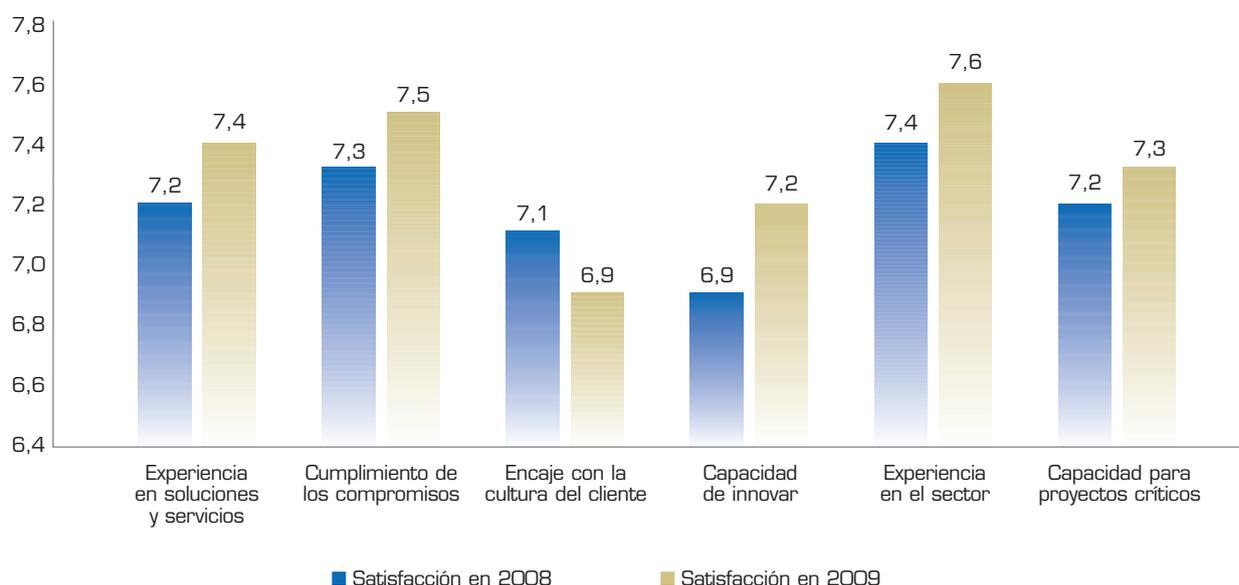
Otro de los aspectos relevantes que hay que señalar en este punto es el grado de valoración del mercado con respecto a la capacidad de innovar de las empresas de consultoría. En este sentido, la demanda de servicios de consultoría en España revelaba en 2008 altos índices de satisfacción, por norma general, en relación con los diversos parámetros que la caracterizan y una evolución positiva de dichos índices en lo que se refiere a los datos obtenidos en 2009 (véase el cuadro 2).

De todos los parámetros investigados, la capacidad de innovar que los clientes reconocen en las empresas de consultoría

que operan en España es el que crece en mayor medida entre 2008 y 2009 (de 6,9 a 7,2 puntos sobre 10), esto es, ligeramente por encima de otros como el cumplimiento de los compromisos o su experiencia en el sector de los clientes, ya de por sí con un alto grado de valoración por parte de la demanda de estos servicios.

En los sucesivos apartados de este informe vamos a analizar el valor aportado por los proyectos de consultoría de innovación a las empresas españolas. Este valor se expresa como una serie de beneficios cuantitativos o cualitativos para la empresa. Hablaremos de beneficio tangible directo (cuantitativo) cuando analicemos incrementos de los ingresos de la compañía o reducciones explícitas de costes asociados a una mejora de la eficiencia operativa en los procesos de negocio. Hablaremos de beneficio intangible o cualitativo cuando nos refiramos a otras mejoras sin imputación económica indirecta (por ejemplo, reducción de riesgos o transferencia de conocimiento), pero que de forma indirecta redundarán en un retorno tangible.

Cuadro 2. Índice de satisfacción de la empresa con los servicios de consultoría en 2008 y 2009



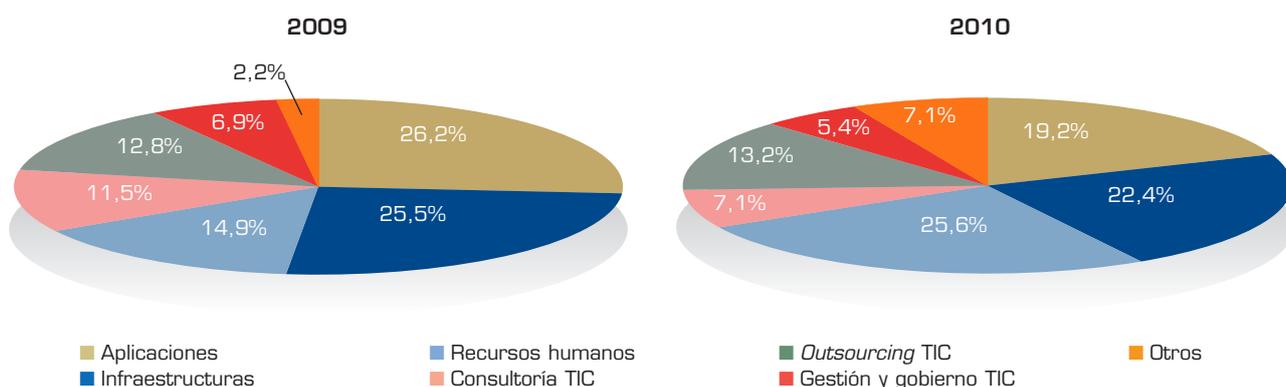
Fuente: Penteo.

Beneficios tangibles de la consultoría de innovación

En 2009 y 2010, como consecuencia del entorno económico, se ha observado una presión por parte de las empresas para reducir los recursos económicos dedicados a los servicios profesionales, entre los que se encuentran los de consultoría. Según los datos del informe *IT Spending 2010*, de Penteo, la partida presupuestaria de gastos operativos (OPEX) en consultoría tecnológica –que supone

el mayor porcentaje de la cifra de facturación por servicios de consultoría de las empresas que operan en España– ha descendido este año apreciablemente en las organizaciones españolas con respecto a 2009 y muy probablemente lo hará en 2011. En el cuadro 3 se puede comprobar la disminución del peso de la consultoría tecnológica en el total de los costes operativos de las empresas.

Cuadro 3. Distribución del presupuesto de costes operativos (OPEX) de las áreas de tecnología en 2009 y 2010



Fuente: Penteo.

Esta presión para la reducción de gastos operativos está llevando cada vez más a las empresas a exigir la construcción de casos de negocio para la justificación económica de las inversiones en servicios de consultoría de innovación. Estos ejercicios deben demostrar varias cosas: que la inversión en proyectos de consultoría de innovación va a contribuir a generar un retorno económico razonable, es decir, las innovaciones generadas redundarán en un beneficio tangible; que este retorno se va a traducir en un plazo adecuado; que los beneficios cualitativos serán objetivables y estarán alineados con las directrices corporativas; que las mejoras aportadas no serían posibles tan sólo con la aportación del personal interno; y que dicha inversión está alineada con la estrategia de la compañía.

Beneficios tangibles de la innovación y de los proyectos innovadores de consultoría

Como se afirmaba anteriormente, uno de los retos de las organizaciones es conseguir que los proyectos innovadores en los que se embarcan produzcan resultados tangibles (mejora de ingresos, reducción de costes gracias a las mejoras de eficiencia...), objetivables e inmediatos.

La cuantificación del citado retorno económico no resulta habitualmente sencilla para las empresas, especialmente cuanto menos directa sea la relación entre los proyectos de innovación y las variaciones en los indicadores económicos atribuibles a ellos. No obstante, los máximos directivos están exigiendo de manera creciente a los responsables de dichos proyectos la elaboración de casos que justifiquen o verifiquen su retorno tangible y, por tanto, la pertinencia de la correspondiente inversión.

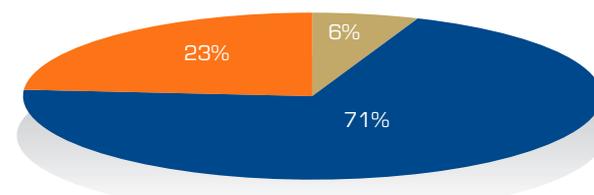
En la investigación efectuada para la elaboración de este informe se han analizado las estimaciones de retorno económico

(tangible) de un conjunto de proyectos de consultoría de innovación, llevadas a cabo con la participación de la empresa contratante de los citados servicios (en el 94% de los casos) o por la propia empresa consultora (en el 6%) (véase el cuadro 4). Estas estimaciones conllevan el análisis a posteriori de la variación atribuible al proyecto de los indicadores económicos (ingresos y gastos) y de proceso, tras la realización del proyecto frente a la situación anterior.

En lo que respecta a las citadas estimaciones de retorno económico, la investigación revela los siguientes datos (véase el cuadro 5):

- Las empresas que han contratado servicios de consultoría de innovación han conseguido una ratio media de retorno de 7,7 euros por cada euro invertido.
- De este ROI, el 74% se ha obtenido en los primeros tres años desde la finalización de los proyectos.
- Sobre la base de los datos de facturación de las empresas de consultoría, el ROI que se va a obtener de los proyectos de innovación realizados en el año 2009 se elevará a 2.972 millones de euros.
- El 86% de la cifra económica de retorno de la inversión se ha generado como resultado

Cuadro 4. ¿Quién realiza la evaluación del retorno económico de un proyecto de consultoría innovadora?

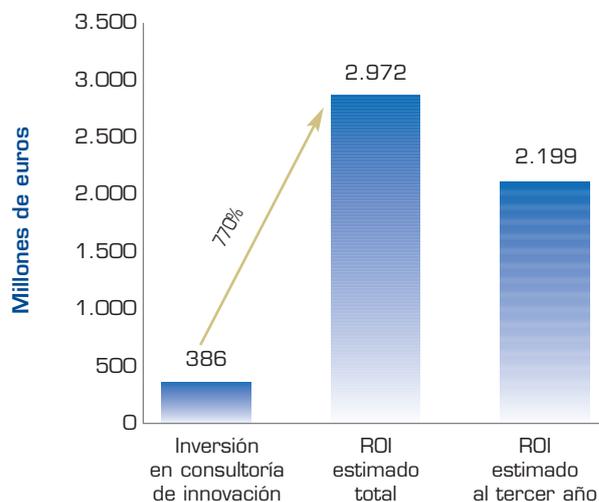


■ Consultores
■ Empresa cliente
■ Ambos

Fuente: Penteo.



Cuadro 5. **Retorno de la inversión en proyectos de consultoría de innovación en 2009**

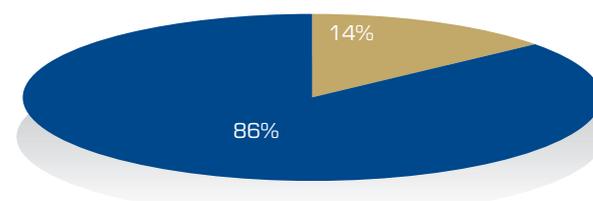


Fuente: AEC.

de la reducción de los costes operativos, frente al 14% fruto del incremento de los ingresos (véase el cuadro 6).

- Los 2.972 millones de euros de retorno económico generado por proyectos de consultoría de innovación suponen, estableciendo una comparación con magnitudes conocidas de mercado, el 13,6% del beneficio que registraron las empresas del IBEX-35 durante el primer semestre del año 2009.

Cuadro 6. **Efectos económicos directos consecuencia de la realización de proyectos de consultoría de innovación**



■ Incremento de los ingresos
■ Reducción de los costes operativos

Fuente: Penteo.

Beneficios intangibles de la consultoría de innovación

Además de los retornos económicos directos, las empresas también valoran otros beneficios intangibles de los proyectos de consultoría de innovación, que producen un efecto positivo a corto, medio o largo plazo: por ejemplo, impulsando el alineamiento con la estrategia, mejorando los procesos y el posicionamiento de las marcas o los productos o reduciendo los riesgos asociados a las operaciones.

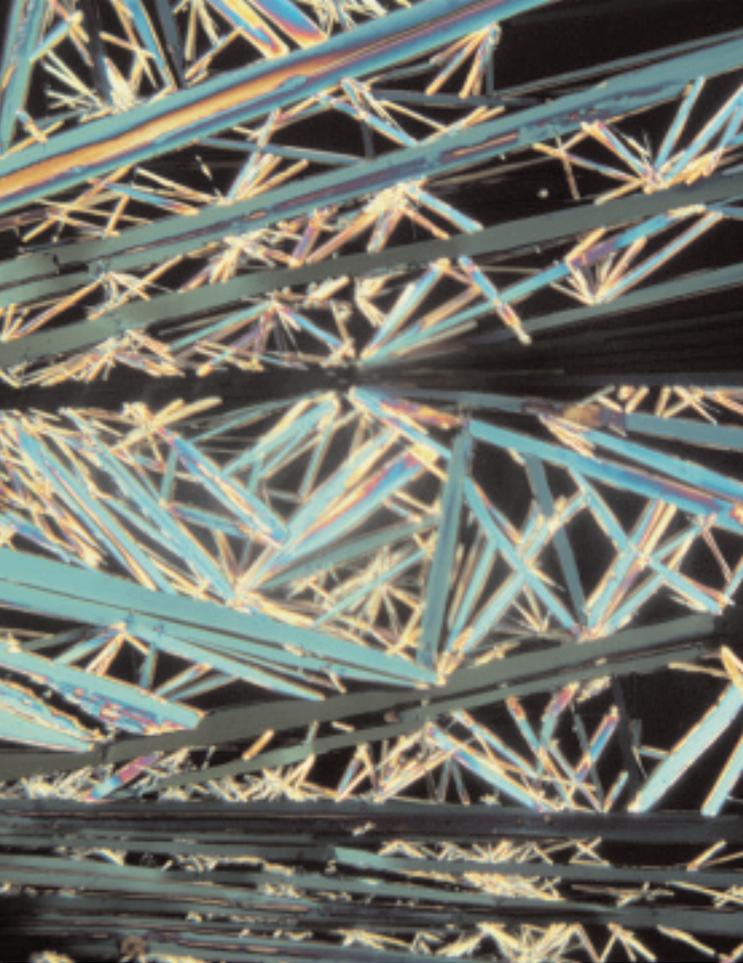
Como se ha indicado, estos beneficios suelen redundar de forma indirecta en la consecución de un beneficio económico (tangible) y son, por tanto, considerados factores importantes que hay que tener en cuenta a la hora de aprobar y priorizar inversiones en servicios de consultoría y son evaluados para calificar a posteriori su grado de éxito.

Factor habilitador de la consultoría de innovación

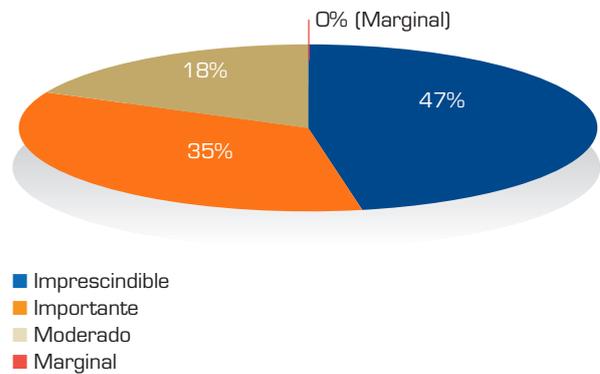
Uno de los beneficios intangibles que las empresas atribuyen con más frecuencia a los

proyectos de consultoría de innovación tiene que ver con su carácter habilitador, es decir, su importancia para la generación de innovaciones internas. En este sentido, hay que destacar varios aspectos:

- El 82% de las empresas que han contratado proyectos de consultoría de innovación aprecian que el hecho de contar con este tipo de servicios profesionales ha sido “imprescindible” o “importante” para que la organización fuera capaz de generar innovaciones internas (véase el cuadro 7).
- Las empresas buscan en la consultoría acelerar el retorno de los recursos económicos dedicados a proyectos de consultoría de innovación. En este sentido, existe una importante correlación entre el período de recuperación de la inversión (*payback*) en el proyecto y la importancia de haber contado con estos servicios para la generación de innovaciones dentro de la organización: en el 78% de las ocasiones en las que la colaboración de la empresa de consultoría se consideró



Cuadro 7. ¿Qué papel ha tenido la contratación de un proyecto de consultoría para la generación de innovaciones dentro de la empresa?



Fuente: Penteo.

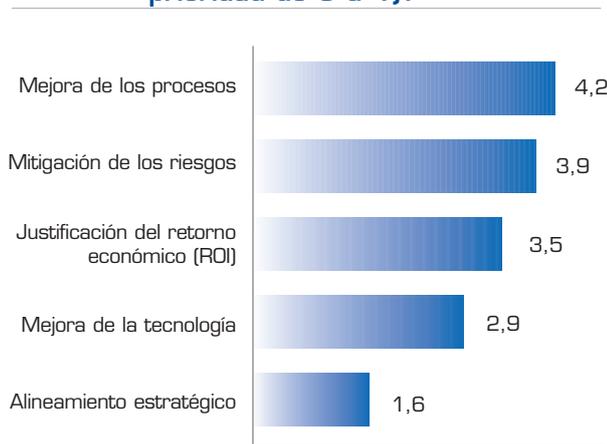
“imprescindible” o “importante” para la generación de innovación, el *payback* se produjo en menos de dos años.

Beneficios intangibles

En cuanto al análisis de los beneficios que esperan las empresas y que son tenidos en cuenta como criterio para la aprobación de inversiones en consultoría de innovación, las principales conclusiones que se pueden destacar son las siguientes (véase el cuadro 8):

- Los responsables de la contratación de proyectos de consultoría de innovación consideran elementos cualitativos tales como la mejora de los procesos (valoración de 4,2 sobre 5) o la mitigación de los riesgos (3,9) como los criterios más importantes de decisión y priorización para su contratación. Este último beneficio esperado se menciona en el 80% de los casos.
- Aun cuando se realicen análisis de retorno económico a priori, el ROI ocupa sólo el tercer lugar entre los criterios de decisión de inversión en dichos servicios (3,5).

Cuadro 8. ¿Qué relevancia da a cada uno de los siguientes criterios para la contratación de servicios de consultoría para la implantación de innovaciones (escala de prioridad de 5 a 1)?



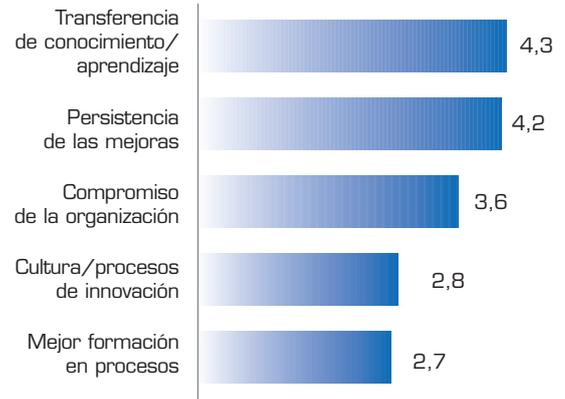
Fuente: Penteo.

- Las empresas clientes confían, en la práctica totalidad de los casos, en que la participación de la empresa consultora les ayudará a evitar incurrir en errores, desviaciones de coste o retrasos en sus iniciativas y proyectos internos.

Con respecto a los beneficios intangibles constatados por las empresas en la evaluación a posteriori de su colaboración con los consultores, hay que destacar lo siguiente (véase el cuadro 9):

- La transferencia de conocimiento/aprendizaje (metodologías, mejores prácticas, controles, gestión del riesgo, etc.) es el beneficio intangible más

Cuadro 9. ¿Qué valoración da a los siguientes beneficios cualitativos obtenidos de un proyecto de consultoría (escala de prioridad de 5 a 1)?



Fuente: Penteo.

apreciado por los directivos de las empresas que han contratado servicios de consultoría de innovación.

- La sostenibilidad o persistencia de las mejoras introducidas es el beneficio que se menciona en segundo lugar (4,2). Además, tres de cada cuatro clientes reconocen específicamente que la transferencia de conocimiento es uno de los factores más importantes para garantizar la sostenibilidad de las citadas mejoras.

Conclusión

En este informe se ha hecho un repaso de las distintas dimensiones (cuantitativas y cualitativas) en las que la consultoría de innovación aporta valor a las empresas. Un análisis de conjunto de las conclusiones obtenidas para cada una de ellas viene a demostrar el sólido papel que desempeñan para las organizaciones los servicios profesionales especializados cuando de lo que se trata es de rentabilizar al máximo sus esfuerzos de innovación.

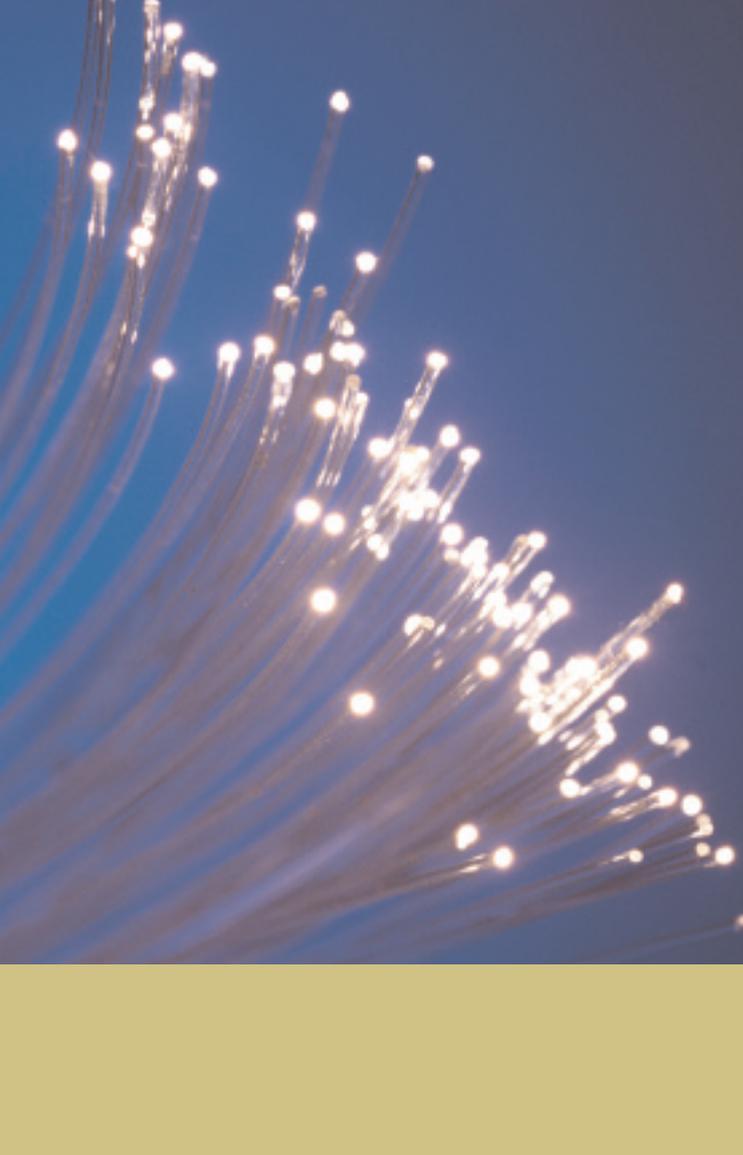
En un mercado abierto, en el que los márgenes se reducen diariamente y la competencia es cada vez más intensa, la innovación en productos y servicios, así como en la mejora continua de los procesos de negocio, es, y va a seguir siendo, una de las piedras angulares –quizá la más importante– para garantizar la supervivencia de las empresas. En este contexto, el papel clave de las empresas de consultoría para hacer posibles y eficientes los proyectos de innovación es altamente valorado por el mercado, a juzgar por las impresiones recogidas en esta investigación.

Este papel adquiere una importancia especial por cuanto las empresas españolas distan aún mucho de disponer tanto de procesos maduros de innovación como de los recursos necesarios para llevarla a cabo. Para las organizaciones, la actual coyuntura económica ha hecho más urgente la necesidad de introducir mejoras trasladables de forma inmediata a la obtención de eficiencias operativas, por lo que la necesidad de encontrar apoyo en empresas de consultoría especializadas adquiere un especial significado.

Apéndice. Metodología

Este apartado está dedicado a la descripción de los elementos metodológicos y las estimaciones cuantitativas globales en los que se ha basado este informe para la presentación de sus resultados, particularmente en lo que se refiere a la estimación de los indicadores que caracterizan el impacto económico en las empresas de los proyectos de consultoría de innovación:

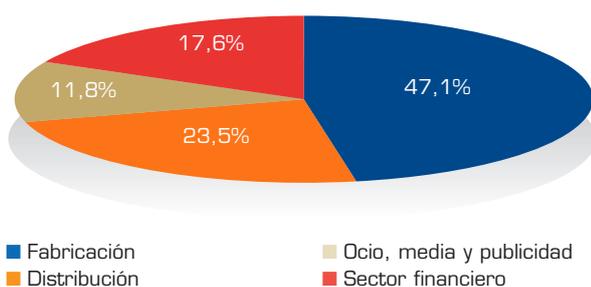
- La facturación del sector, tras la cifra de 9.504 millones de euros que se registró en 2008, de acuerdo con los datos de la AEC, asciende en 2009 a 9.572 millones de euros. De este volumen, la consultoría tecnológica y de negocio supone una facturación de 1.818 millones de euros (el 19% del total, de acuerdo con los mismos datos).
- Sobre la base de este dato, se ha realizado una estimación de la cifra que ha supuesto en 2009 para las empresas del sector de la consultoría la facturación por proyectos calificados de innovadores desarrollados en España (386 millones de euros), partiendo del análisis y la extrapolación de los datos de negocio proporcionados por una muestra significativa de empresas, que representan el 56% del volumen total del país. En este informe se ha considerado exclusivamente el montante facturado por la consultoría tecnológica y de negocio, mientras que se han excluido los servicios de *outsourcing* y de desarrollo e integración de sistemas.
- Para obtener información detallada sobre los aspectos relacionados con el retorno económico y cualitativo de los proyectos en la empresa a los que se refiere este informe se ha realizado una investigación exhaustiva de 17 casos de estudio desarrollados durante los últimos tres años en empresas españolas, pertenecientes al sector financiero, al de la distribución, al de la fabricación y al del ocio, media y publicidad (véase el cuadro 10), mediante entrevistas personales a directores generales, de TIC, financieros y de operaciones/medios. En el cuadro 11 se recoge un resumen de los criterios utilizados para seleccionar la citada



económico han efectuado, de forma directa o indirecta, los responsables internos de su contratación en cada una de las empresas analizadas.

- Para la obtención de las conclusiones cuantitativas y cualitativas de este informe se han empleado múltiples fuentes secundarias, entre las que cabe citar las siguientes:
 - Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC): *La consultoría en España. El sector en cifras, 2008*.
 - Informe COTEC 2009.
 - CDTI: *Impacto de la I+D+i en el sector productivo español, 2009*.
 - Arthur D. Little: *The sustainability value formula, 2007*.
 - Boston Consulting Group: *Measuring Innovation 2009. The Need for Action, 2009*.
 - Investigación sobre el mercado de la consultoría (2008) en España, Francia y el Reino Unido e informe *IT Spending 2010*, de Penteo ICT Analyst.

Cuadro 10. **Distribución sectorial de los casos de estudio**



Fuente: Penteo.

muestra de casos de estudio, compuesta por proyectos de consultoría de estrategia, organización, procesos y tecnología.

- Para realizar las estimaciones cuantitativas que se recogen en este informe, se ha procesado y extrapolado la valoración que sobre el citado impacto

Cuadro 11. Criterios utilizados para la selección de proyectos de consultoría innovadora

Ámbito de consultoría		Alcance de la innovación: criterios de elección de proyectos de estudio		
		Global	Parcial	Puntual
Consultoría de negocio	Estrategia	El proyecto ha introducido un cambio de primer orden en el planteamiento estratégico de la empresa, con un impacto relevante en la misión/visión, el modelo de negocio o el portafolio de productos/servicios y, por extensión, en el conjunto de sus actividades y procesos.	El proyecto ha introducido un cambio importante en la estrategia de la empresa (aunque centrada en determinadas áreas o procesos de negocio) con respecto a la línea anterior.	
	Procesos	El proyecto ha introducido modificaciones de base en la arquitectura de procesos <i>core</i> de la empresa (comercial, operaciones, financiero, I+D, canales de relación con clientes y agentes externos, etc.), que pueden alcanzar la categoría de cambio en el modelo de negocio y que la diferencian de otras empresas de su sector.	El proyecto introduce novedades importantes en determinados procesos <i>core</i> (comercial, operaciones, financiero, I+D, canales de relación con clientes y agentes externos, etc.) de la empresa.	El proyecto introduce novedades puntuales (como pueden ser modificaciones técnicas u operativas) en procesos <i>core</i> o bien sólo alcanza a procesos de apoyo o no <i>core</i> .
	Organización	El proyecto ha determinado la puesta en marcha de modelos organizativos claramente disruptivos con respecto a la práctica o trayectoria de la empresa y de su sector.	El proyecto ha determinado la puesta en marcha de modelos organizativos novedosos con respecto a la línea seguida por la empresa.	
Consultoría tecnológica	Implantación/integración/planificación de las TIC	El proyecto introduce un cambio esencial en el conjunto de la arquitectura de TIC de la empresa, que, además de diferenciarla de otras empresas de su sector, ha impulsado la introducción de nuevos productos/servicios/canales de relación con clientes y/o mejoras importantes en procesos vitales.	El proyecto introduce un cambio esencial en el conjunto de la arquitectura de TIC de la empresa que la diferencia de otras empresas de su sector.	El proyecto introduce novedades en forma de evoluciones o modificaciones técnicas en una parte de la arquitectura de TIC de la empresa.

Fuente: Penteo.

Miembros de la AEC

accenture

Alto rendimiento. Hecho realidad.

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

ALTRAN

ALTRAN
Polig. Empresarial Las Mercedes
Campezo 1, Edificio 1
28022 Madrid
Tel.: 91 550 41 00
Fax: 91 519 59 83
www.altran.com/es/

Atos Origin

ATOS ORIGIN
Albarracín, 25
28037 Madrid
Tel.: 91 214 88 00
Fax: 91 327 28 78
www.atosorigin.es

Capgemini

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

delaware
forward thinking

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

Deloitte.

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

ERNST & YOUNG
Quality in Everything We Do

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

everis

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

HayGroup

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

IBM

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

indra

INDRA
Avenida de Bruselas, 33-35
28108 Alcobendas - Madrid
Tel.: 91 480 50 00
Fax: 91 480 50 58
www.indra.es

INFORMÁTICA EL CORTE INGLÉS

INFORMÁTICA EL CORTE INGLÉS, S.A.
Travesía Costa Brava, 4
28034 Madrid
Tel.: 91 387 47 00
Fax: 91 387 47 76
www.ieci.es

insa
Ingeniería de Software Avanzada

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

IOR

IOR CONSULTING
Paseo de la Castellana, 12, 3.º izq.
28046 Madrid
Tel.: 91 449 09 30
Fax: 91 570 94 54
www.ior.es

Matchmind
Ideas & Technology for Business

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

NEORIS
Practical Visionaries

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

oesía
tecnología
sinfónica

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

PRICEWATERHOUSECOOPERS

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

Sadiel
Formación e Innovación

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

steria

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

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

T-Systems

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

UNISYS

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

VASS

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

ACEC
Asociación Catalana
d'Empreses Consultoras

INSTITUCIÓN VINCULADA ACEC
(Asociación Catalana de Empresas Consultoras)
Plaza Cataluña 9, 1.º
08002 Barcelona
Tel.: 93 492 57 37
Fax: 93 492 57 01
www.asocat.org

© AEC, 2010.

Todos los derechos reservados.



asociación española
de empresas de consultoría

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