

017

**La consultoría española** 2017  
El sector en cifras

**aec**  
asociación española  
de empresas de consultoría

Liderando  
el cambio  
digital

# La consultoría española

# 2017

**Presentación**

2

**Datos principales**

4

**Resumen ejecutivo**

6

Los **ingresos** del sector de la consultoría

8

**Empleo** en el sector de la consultoría

11

Distribución de los **servicios prestados**

16

Distribución de **ingresos por sectores**

18

**Previsiones** para 2018

20

**Tribunas**

22

**Agradecimientos**

30

**Miembros** de la AEC

32

# Presentación



**Elena Salgado**

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

**El crecimiento de los ingresos en los últimos años revela un avance del sector de la consultoría TI que sin duda es alentador**

El crecimiento de los ingresos en los últimos años revela, como se verá a lo largo de este informe, un avance del sector de la consultoría TI que sin duda es alentador. Alentador por lo que representa para el sector en sí y por lo que supone para el desarrollo y la mejora competitiva de las empresas y de la economía española. Con un **incremento de los ingresos del 6,2%**, el año 2017 con casi 13.000 millones de euros ha sido muy positivo y puede afirmarse que el sector se encuentra en una fase expansiva, impulsada por el proceso de transformación digital y por el crecimiento de la economía española y mundial.

El empleo generado merece una mención especial. La consultoría no solo crea empleo neto cualificado, sino que también invierte en formación continua más de tres veces la media del resto de los sectores. En 2017 ha empleado a **más de 170.000 profesionales**, el 69% de los cuales tienen titulación universitaria, el 70% de ellos en áreas STEM (*Science, Technology, Engineering y Mathematics*). Es importante resaltar que estas titulaciones son las más demandadas en todos los procesos de transformación digital. Además de la titulación académica, las competencias que más valoran las consultoras en sus candidatos, por las condiciones intrínsecas de su actividad y de los proyectos que llevan a cabo, son la capacidad de aprendizaje, el trabajo en equipo y la orientación a resultados. Es el propio sector el que, a través de la formación interna, desarrolla en los profesionales estas competencias, que les serán útiles para el resto de su carrera profesional.

Junto con el **talento**, el **conocimiento** y la **experiencia**, la **transformación digital** necesita también el uso y la aplicación de una serie de tecnologías que están cambiando a gran velocidad la forma de trabajar y de relacionarnos con nuestro entorno. El estudio

realizado, cuyas conclusiones aparecen en este informe, pone de manifiesto que **analytics**, la **inteligencia artificial**, la **robotización**, el **cloud computing** y la **cyberseguridad** son las tecnologías que están liderando estos cambios. Todas ellas irrumpieron fuertemente en el sector hace varios años.

Conscientes los distintos sectores económicos de la necesidad de acometer la transformación digital utilizan los servicios de las empresas de consultoría, si bien con distinta intensidad. Los sectores más demandantes de servicios de consultoría siguen siendo, como en años anteriores, los **servicios financieros**, las **Administraciones Públicas** y el sector de las **telecomunicaciones y media**.

En lo que respecta a la distribución de los servicios prestados, se confirma la importancia que están adquiriendo los servicios de **consultoría** y el **outsourcing** frente a los de desarrollo e integración.

En resumen, el papel de la **consultoría TI** como **facilitador de la transformación de empresas y Administraciones Públicas** es **cada día más reconocido** por todos los agentes económicos, lo que permite ser optimista respecto al futuro crecimiento del sector.

Así se pone de manifiesto en este informe, que espero que sea de su interés. Un informe que no habría sido posible llevar a cabo sin la desinteresada colaboración de un elevado número de consultoras a las que quiero agradecer su respuesta al exhaustivo cuestionario sobre su actividad.

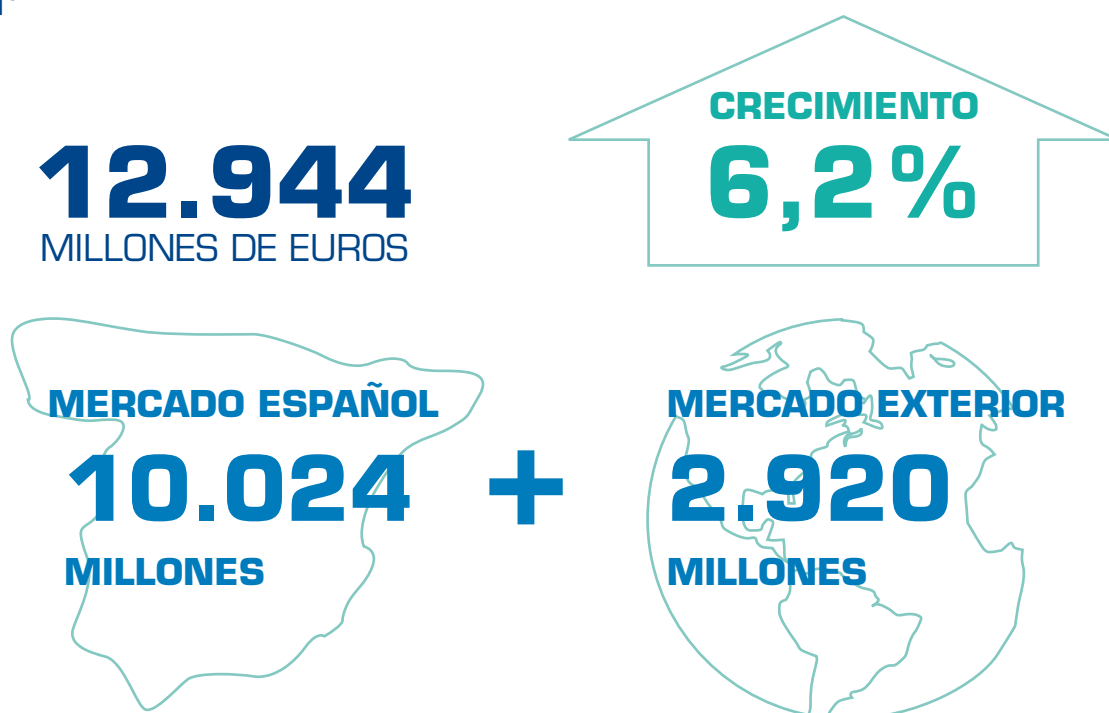
Como presidenta de la Asociación Española de Empresas de Consultoría, es para mí un honor presentar este documento, que confío en que contribuya a comprender mejor la importancia de la consultoría en la sociedad española, en el crecimiento económico y en la mejora de la competitividad de nuestro país.

**El papel de la consultoría TI como facilitador de la transformación de empresas y Administraciones Públicas es cada día más reconocido por todos los agentes económicos**

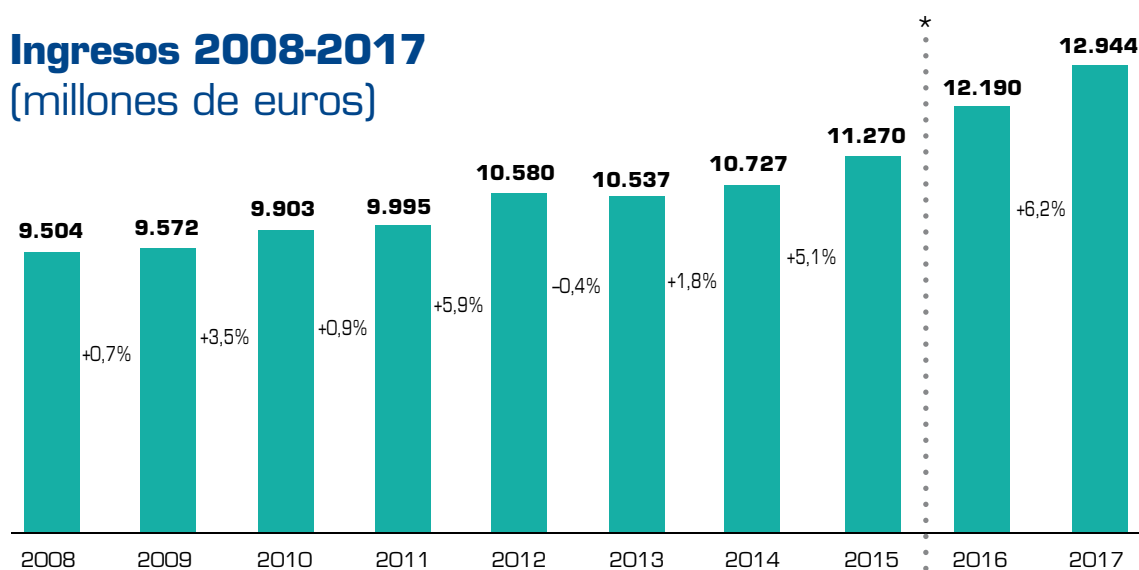
# Datos principales

## ► Ingresos 2017

Crecimiento del mercado nacional y consolidación del mercado exterior



## Ingresos 2008-2017 (millones de euros)



..... Cambio metodológico

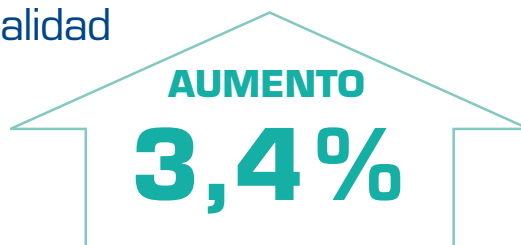
\* Para la elaboración del presente informe del ejercicio 2017 se ha redefinido el perímetro del sector y se ha ampliado la muestra con el objetivo de ofrecer una información más precisa del sector de la consultoría.

Fuente: AEC.

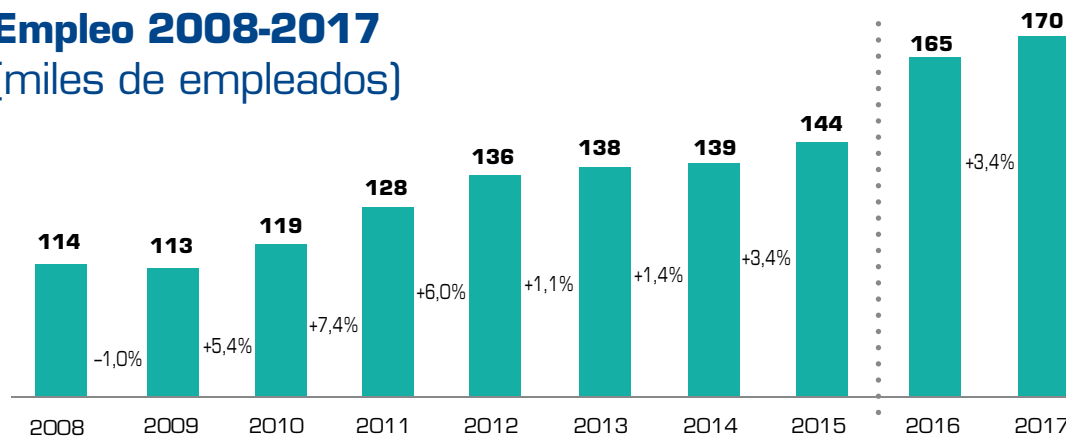
## ► Empleo 2017

El sector sigue creando empleo y de calidad

**170.000**  
PROFESIONALES



### Empleo 2008-2017 (miles de empleados)



..... Cambio metodológico

## ► Distribución de ingresos 2017

Crece la consultoría y el sector financiero es el primer demandante

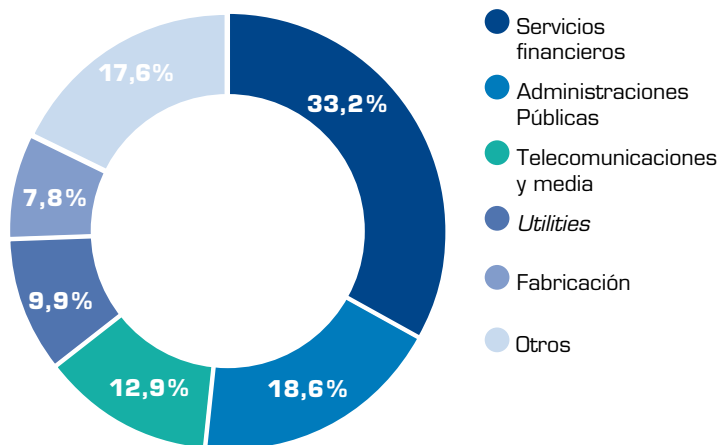
### Por servicios

CONSULTORÍA  
**22,6%**

DESARROLLO  
E INTEGRACIÓN  
**27,6%**

'OUTSOURCING'  
**49,8%**

### Por industrias



# Resumen ejecutivo



## CRECIMIENTO SOSTENIDO

En 2017, **los ingresos** del sector de la consultoría **se incrementaron un 6,2%**, hasta alcanzar los 12.944 millones de euros. Esta tendencia al alza se viene manteniendo de forma sólida durante los últimos ejercicios y las previsiones para 2018 también apuntan a un crecimiento del 5,8%. Además, de forma constante, las tasas de crecimiento del sector de la consultoría son superiores a las del PIB, incluso en términos nominales.



## CREACIÓN CONSISTENTE DE EMPLEO DE CALIDAD

En el ejercicio 2017, **el empleo neto del sector se incrementó un 3,4%**, ocupando a más de 170.000 trabajadores. El aumento del empleo neto ha sido una constante desde 2004, año en el que se publicó por primera vez este informe. El sector de la consultoría es un sector generador de empleo de calidad e intensivo en conocimiento: más del 69% de la plantilla son profesionales con titulación superior y el 70% dispone de titulación STEM.



## COMPETENCIAS DEMANDADAS: CAPACIDAD DE APRENDIZAJE, TRABAJO EN EQUIPO Y ORIENTACIÓN A RESULTADOS

La encuesta cualitativa realizada a las empresas revela que las **competencias más valoradas** son la capacidad de aprendizaje, el trabajo en equipo y la orientación a resultados.





## LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA CONTINÚAN CRECIENDO

Durante el ejercicio 2017, **los servicios de consultoría han continuado creciendo** hasta representar el 22,6% del total de los ingresos. La demanda de estos servicios está siendo impulsada por el proceso de transformación en el que están inmersas las empresas para adaptarse a la nueva era digital.



## EL SECTOR FINANCIERO LIDERA LA DEMANDA DE SERVICIOS

El sector de la economía que más ha demandado servicios de consultoría en 2017 ha sido el de los **servicios financieros**, que representan el 33,2% de los ingresos. El peso de la **Administración Pública** vuelve a crecer, representando el 18,6% de los ingresos, y el sector de las **telecomunicaciones** el 12,9%.



## 'ANALYTICS', INTELIGENCIA ARTIFICIAL, AUTOMATIZACIÓN Y CIBERSEGURIDAD

Las tecnologías con mayor capacidad de generación de ingresos **en los próximos cinco años** son, en opinión de las empresas y por este orden, *analytics*, la inteligencia artificial, la robotización, el *cloud computing* y la ciberseguridad.

# Los ingresos del sector de la consultoría

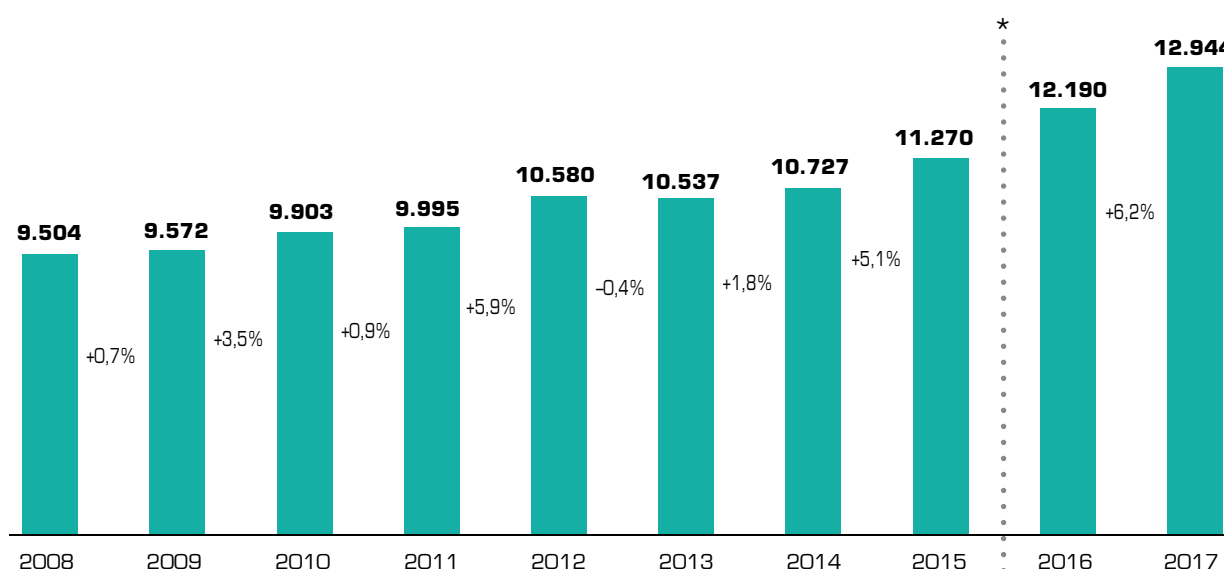
Las empresas de consultoría obtuvieron en 2017 ingresos por valor de 12.944 millones de euros, un 6,2% más que en el ejercicio anterior y por encima de las previsiones realizadas en 2016. Estas cifras muestran el dinamismo del sector durante los últimos ejercicios, especialmente desde 2014, con crecimientos sostenidos superiores al 5%.

Los ingresos crecen un **6,2%** en 2017

El crecimiento en el ejercicio 2017 se produce como consecuencia de un aumento de los ingresos tanto en el mercado nacional, que crece un 3,2%, hasta alcanzar los 10.024 millones, como en el exterior, que aumenta un 17,7%, hasta alcanzar los 2.920 millones de euros.

Este dinamismo viene impulsado por los procesos de transformación digital en el que están inmersas, en mayor o menor medida, las empresas de todos los secto-

## El sector de la consultoría muestra una consolidación del crecimiento (millones de euros)



..... Cambio metodológico

\* Para la elaboración del presente informe del ejercicio 2017 se ha redefinido el perímetro del sector y se ha ampliado la muestra con el objetivo de ofrecer una información más precisa del sector de la consultoría.

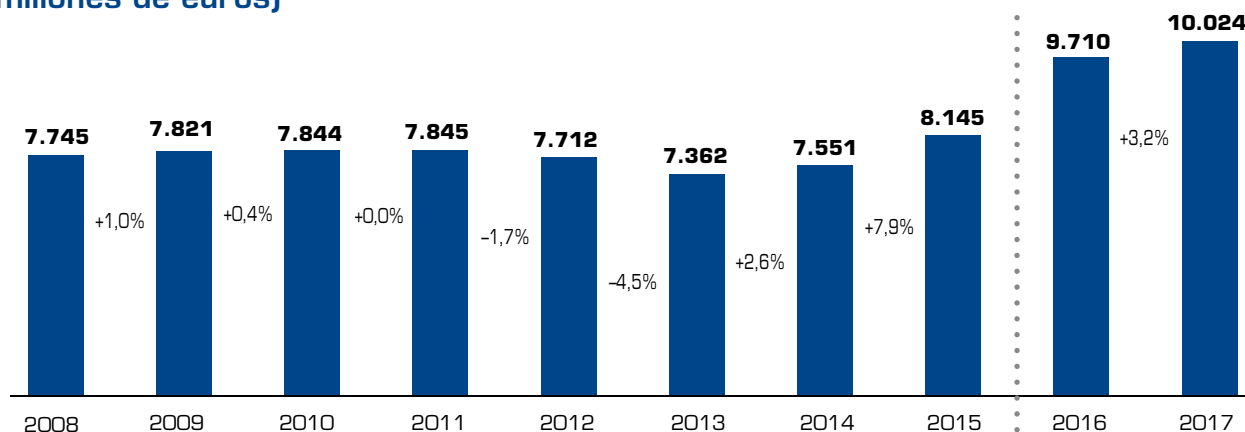
Fuente: AEC.

res y por el crecimiento que ha experimentado la economía en los últimos ejercicios. Las nuevas tecnologías han irrumpido con fuerza en el ámbito empresarial para actuar como palancas de transformación, convirtiéndose ya en una realidad integrada en los procesos de negocio.

*Analytics*, el *cloud computing*, la ciberseguridad, la robotización, la inteligencia artificial y el Internet de las cosas (IoT) están revolucionando la forma de hacer negocios y configuran un entorno en el que las organizaciones recurren a las empresas de consultoría para adaptarse a la nueva realidad. A lo largo del ejercicio 2017 se ha observado una intensificación del uso de estas tecnologías y su creciente impacto en los ingresos del sector.

Los ingresos del mercado nacional superan los **10.000 millones** en 2017

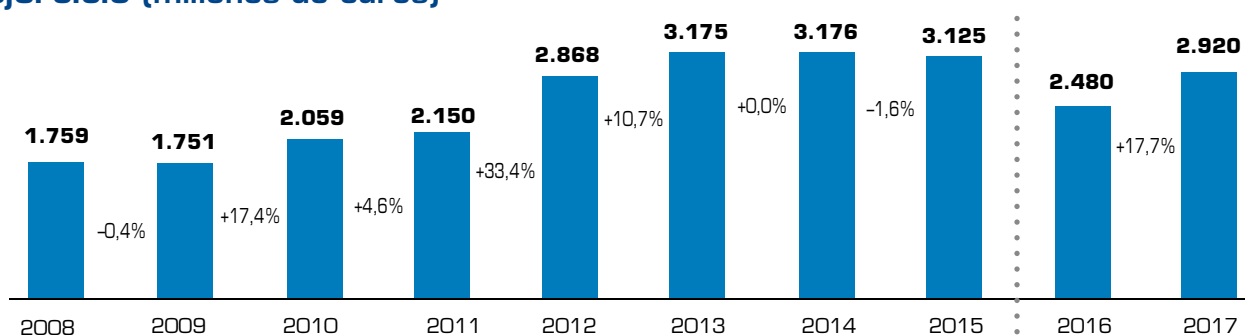
### Los ingresos del mercado nacional siguen creciendo (millones de euros)



..... Cambio metodológico

Fuente: AEC.

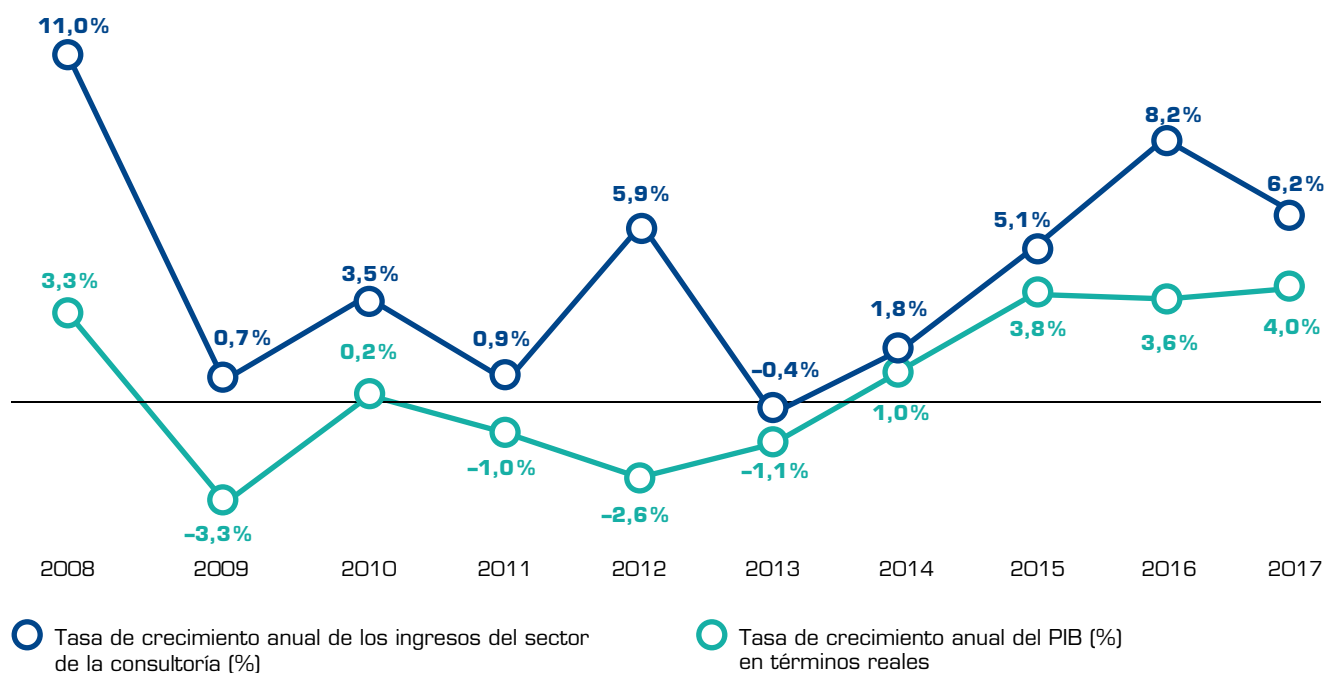
### Las ventas en el mercado exterior aumentan con fuerza en el último ejercicio (millones de euros)



..... Cambio metodológico

Fuente: AEC.

## Los ingresos del sector de la consultoría evolucionan por encima del PIB



Fuentes: de los ingresos del sector, AEC; del PIB a precios de mercado, INE (Contabilidad Nacional de España, base 2010 y Contabilidad Nacional Trimestral de España, base 2010).

Si se compara la evolución de los ingresos de las empresas de consultoría durante los últimos años con la tasa anual de crecimiento del producto nacional bruto, se aprecia que, a lo largo de todos los ejercicios, la tasa de crecimiento anual de los ingresos de las empresas se sitúa por encima del PIB, lo que indica que la aportación de este sector a la economía es cada vez mayor. Esta tendencia se mantuvo en 2017, ya que el crecimiento porcentual de los ingresos del sector de la consultoría fue superior en más de dos puntos al del PIB nominal.

# Empleo en el sector de la consultoría

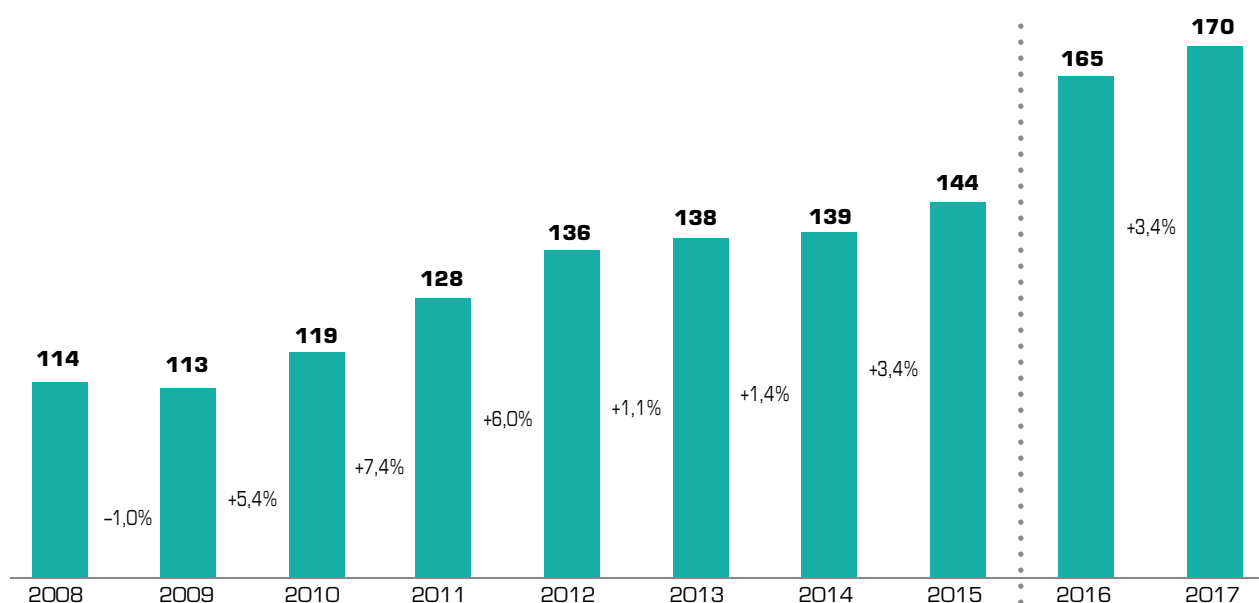
En el ejercicio 2017, el sector de la consultoría ocupaba a más de 170.000 profesionales, unos 5.600 más que en el ejercicio anterior; lo que representa un crecimiento del 3,4%. Esta tendencia de generación de empleo neto se manifiesta de forma continuada desde 2009.

En los últimos años, las consultoras han desarrollado una estrategia basada en la potenciación y el mantenimiento de su capital humano con altos niveles de formación. En los períodos de crisis realizaron un esfuerzo notable por mantener este activo, imprescindible para hacer frente a los retos de la economía digital.

Como consecuencia de su capacidad competitiva y su carácter dinámico e innovador, el sector de la consultoría se ha mostrado como una valiosa fuente de empleo de calidad para otros sectores y para la economía en su conjunto.

El empleo  
crece un  
**3,4%**  
respecto a 2016

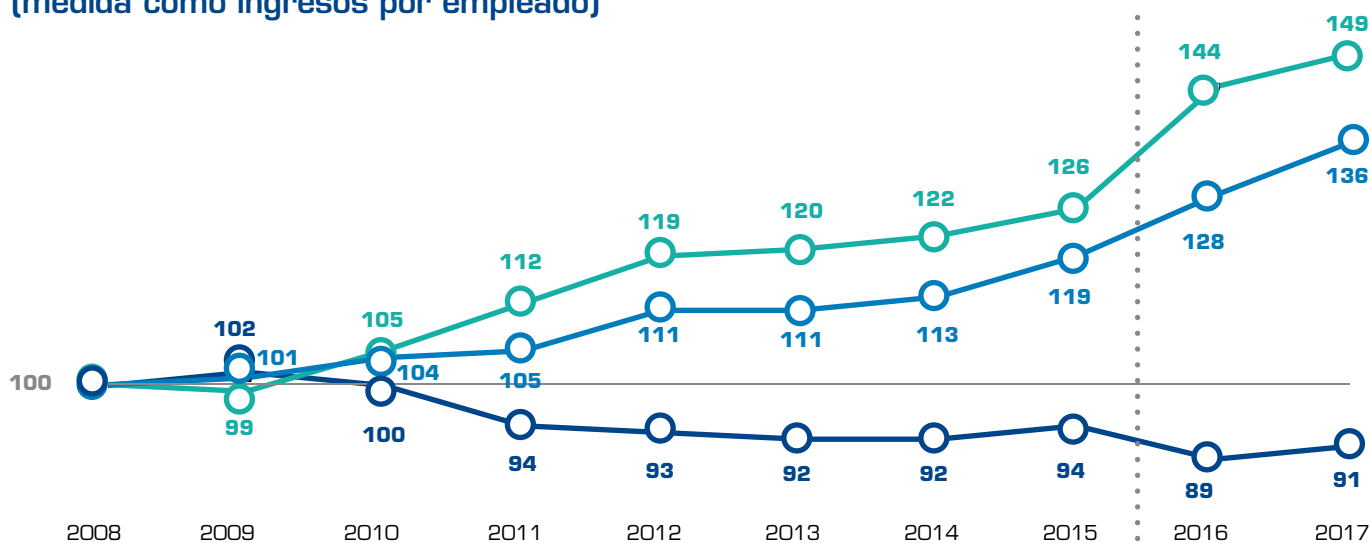
## Las empresas de consultoría españolas siguen creando empleo de forma estructural (miles de empleados)



••••• Cambio metodológico

Fuente: AEC.

## Evolución de la plantilla, los ingresos y la productividad (medida como ingresos por empleado)



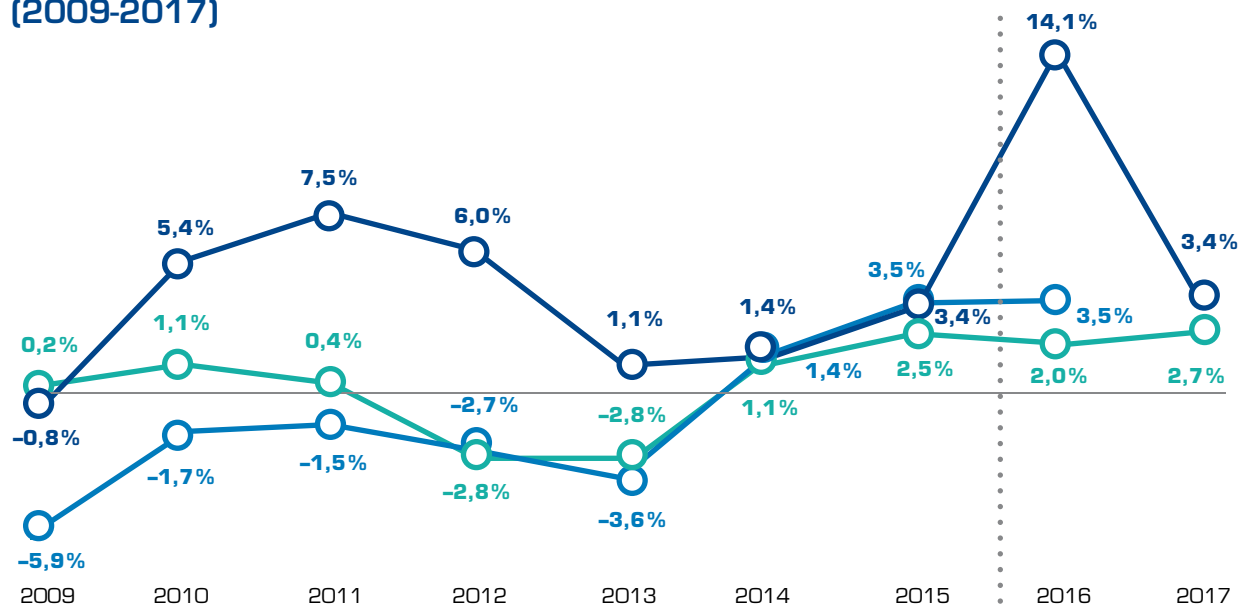
Evolución de plantilla, ingresos y productividad en el sector 2008-2017 (2008 = base 100)

● Plantilla ● Ingresos ● Productividad

..... Cambio metodológico

Fuente: AEC.

## Tasa de crecimiento de la plantilla de las empresas españolas de consultoría, de los trabajadores por cuenta ajena en España y del empleo en actividades intensivas en conocimiento en España (2009-2017)



● Plantilla de las empresas españolas de consultoría ● Trabajadores por cuenta ajena afiliados a la Seguridad Social ● Empleo en actividades intensivas en conocimiento

..... Cambio metodológico

Fuentes: de la plantilla de las empresas españolas de consultoría: AEC; de los afiliados (por cuenta ajena) a la Seguridad Social en España: Anuario de Estadísticas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social; del empleo en actividades intensivas en conocimiento: Eurostat.

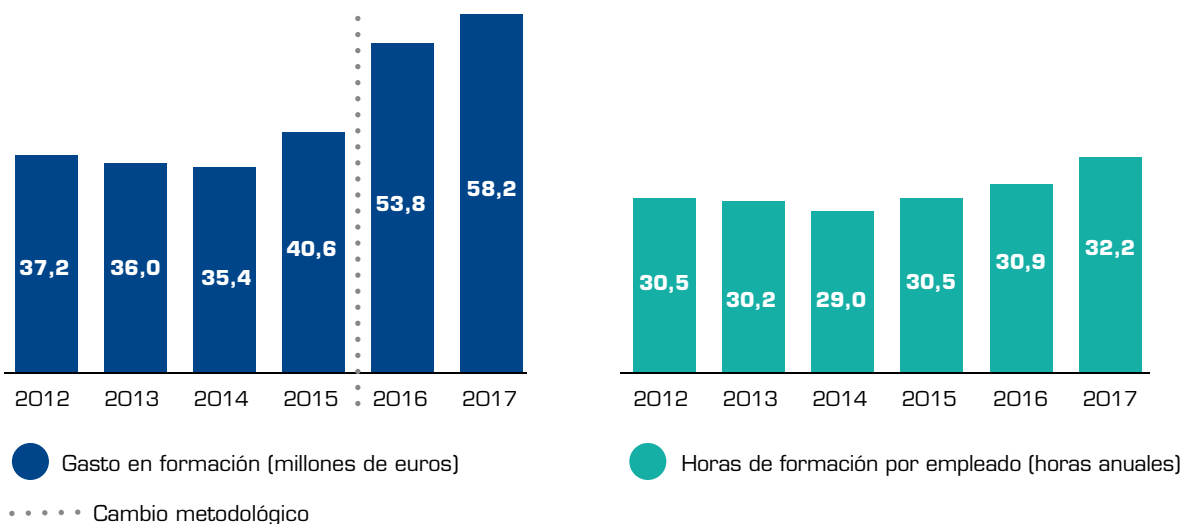
Se aprecia una tendencia al incremento del empleo superior a los ingresos, de forma que la ratio de productividad (medida como ingresos por empleado) ha sufrido una caída a lo largo de la última década. Ello se debe, en parte, a la presión sobre los precios durante la fase de crisis económica y el inicio de la recuperación. En el año 2017 parece comenzar a revertirse esta tendencia.

Por la naturaleza de su actividad, las empresas consultoras contratan en el segmento profesional más cualificado del mercado de trabajo. La mayoría de los profesionales del sector, más del 69%, disponen de titulación universitaria, muy por encima de las cifras medias en la economía española, lo que confirma al sector como un referente de empleo para los universitarios. Entre las preferencias de las empresas en el momento de la contratación, los perfiles de áreas STEM (*Science, Technology, Engineering y Mathematics*) son predominantes. Del total de sus titulados, más del 70% provienen de esas áreas ya que estos conocimientos técnicos, adquiridos durante el período de formación académica, son los más demandados en los proyectos de transformación digital en los que participan las empresas de consultoría. Sin embargo, debido a que la consultoría ofrece sus servicios a todo tipo de sectores, también da oportunidades profesionales a perfiles procedentes de otras carreras, tanto científicas como de humanidades. Este conjunto supone el 30% de los titulados que se contratan.

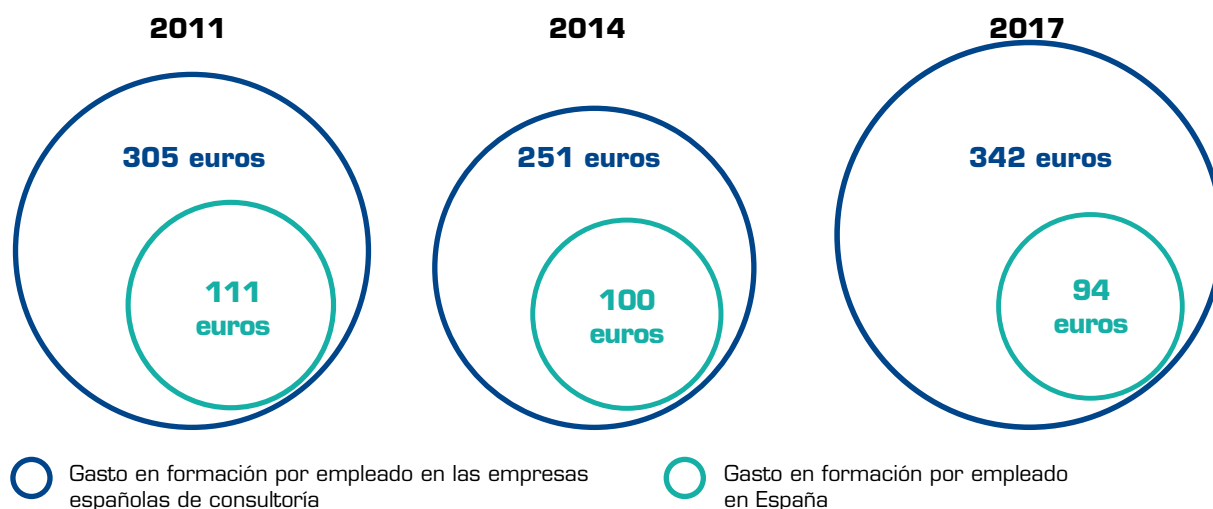
**El sector genera empleo cualificado y el 69% de los profesionales tienen estudios superiores**

Los profesionales del sector siguen formándose a lo largo de su trayectoria en las organizaciones, tal como demuestra el hecho de que las consultoras aumenten año tras año la inversión total en formación y actualización de conocimientos, tanto en presupuesto como en horas por persona.

## Aumentan el gasto y las horas de formación de las empresas de consultoría



## Aumenta el gasto en formación por empleado en consultoría, mientras que disminuye en la economía española



Durante el ejercicio 2017, el sector invirtió más de 58 millones de euros en formación, lo que supone un promedio de 342 euros por empleado, una cifra muy superior a la media dedicada en España a la formación de trabajadores, que se sitúa en 94 euros. En esta misma línea se sitúa el número de horas de formación,

que ha aumentado un 4,2% respecto a 2016 hasta alcanzar las 32,2 horas por empleado. Estos datos son un fiel reflejo de la apuesta que realizan las empresas del sector por el conocimiento y la actualización de sus profesionales para ayudar a las organizaciones de todos los sectores a abordar los retos que plantean las nuevas tecnologías.

En 2017, las empresas de consultoría realizaron más de 41.000 contrataciones, entre crecimiento orgánico y rotación natural, que en el 30,2% de los casos fueron la primera experiencia profesional para recientes titulados (no se incluyen becarios ni personas contratadas a través de convenios con instituciones educativas).

En los procesos de selección, además de los conocimientos técnicos, las titulaciones y la experiencia, las empresas valoran una serie de competencias. Las cinco más valoradas son la capacidad de aprendizaje,

el trabajo en equipo, la orientación a resultados (capacidad para asumir responsabilidades y perseguir retos), la adaptabilidad y la iniciativa. En este estudio también se ha preguntado a las empresas en qué medida perciben que las citadas competencias están presentes en los candidatos. Las respuestas revelan que los candidatos cumplen en general los requisitos que demanda el mercado y la dife-

**Las empresas de consultoría invierten en la formación continua de sus empleados**

**3,6**

**veces más**

**que el promedio de las empresas en España**



## Importancia atribuida y presencia percibida de competencias en los candidatos a los empleos en el sector (puntuaciones medias en una escala de cero a diez)

Competencia	Importancia (I)	Presencia (P)	Diferencia (I - P)
Capacidad de aprendizaje	9,2	7,9	<b>1,3</b>
Trabajo en equipo	9,1	7,1	<b>2,0</b>
Orientación a resultados: asumir responsabilidades, proponerse objetivos retadores y asumirlos	8,5	5,6	<b>2,9</b>
Iniciativa y proactividad	8,4	6,3	<b>2,1</b>
Adaptación a nuevas situaciones/flexibilidad	8,3	6,1	<b>2,3</b>
Orientación al cliente	8,2	6,0	<b>2,2</b>
Comunicación eficaz verbal y por escrito	8,1	5,7	<b>2,4</b>
Capacidad de análisis y resolución de problemas	7,9	6,3	<b>1,6</b>
Curiosidad intelectual	7,8	6,0	<b>1,8</b>
Inteligencia social	7,7	6,1	<b>1,6</b>
Pensamiento innovador y adaptable	7,6	6,5	<b>1,1</b>
Capacidad para asumir distintos puntos de vista	7,5	6,2	<b>1,4</b>
Capacidad para entender conceptos multidisciplinares	7,3	5,8	<b>1,5</b>
Creatividad	7,3	5,6	<b>1,7</b>
Pensamiento crítico	7,3	5,5	<b>1,8</b>
Capacidad emprendedora	6,9	5,0	<b>1,9</b>
Adaptación al multiculturalismo	6,5	6,2	<b>0,3</b>

Fuente: AEC.

rencia, a veces significativa, entre “importancia” y “presencia” en cada competencia se puede interpretar como la escasez relativa de cada competencia en el mercado de trabajo.

Los resultados descritos invitan a una reflexión sobre la medida en la que el sistema educativo se adapta suficientemente a los requerimientos formativos demandados por las empresas, al tiempo que muestran una ventana de oportunidad tanto para las instituciones educativas, que deben transformar las metodologías y procesos educativos, como para los profesionales que sepan adaptar su propia formación a las demandas del sector.

# Distribución de los servicios prestados

La transformación digital demanda más consultoría



Las empresas de consultoría ofrecen a sus clientes tres tipos de servicios: consultoría, desarrollo e integración y *outsourcing*. En 2017, la consultoría representó el 22,6% de los ingresos; el desarrollo e integración, el 27,6%; y el *outsourcing*, el 49,8%.

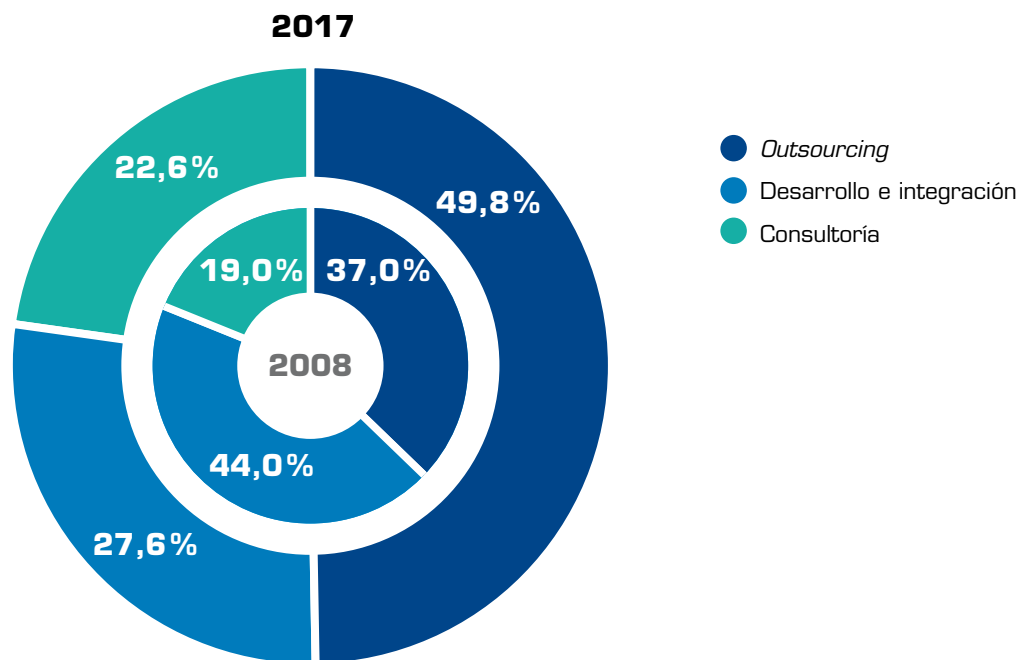
La evolución de estos servicios ha variado a lo largo de los años: la consultoría ha pasado de representar el 19% en 2008 a tener un peso específico del 22,6% del total de los ingresos del sector en 2017, el *outsourcing* ha incrementado su peso del 37% en 2008 al 49,8% en 2017 y los servicios de desarrollo e integración han reducido su peso relativo del 44% en 2008 al 27,6% en 2017.

Durante la última década, la composición de los ingresos generados por los servicios que ofrecen las empresas consultoras ha evolucionado de manera muy distinta. En el período 2008-2012, la consultoría mantuvo una línea descendente que coincide con los años de la crisis, en los que llegó a perder peso y representar el 16% de los ingresos del sector. A partir de 2012 inició un período de crecimiento hasta alcanzar el 22,6% en 2017, con una tasa media de crecimiento anual del 6,7%.

Los servicios de desarrollo e integración, por su parte, iniciaron un cambio de tendencia en 2008 y han ido perdiendo peso específico, pasando de un 44% de los ingresos en 2008 a un 28% en el presente ejercicio, con una tasa media de crecimiento anual negativa del 0,9%.

**Los servicios de consultoría mantienen su crecimiento impulsados por la demanda de transformación digital de las organizaciones**

## Tendencia creciente de los servicios de consultoría en los últimos años (porcentaje)



Fuente: AEC.

Por su parte, los servicios de *outsourcing* han mantenido una tendencia continuada al alza hasta representar el 49,8% en 2017, con una tasa media de crecimiento anual del 7,1% entre 2008 y 2017. La evolución del *outsourcing* viene impulsada por la tendencia de las empresas a externalizar aquellas actividades que no constituyen su *core business* y pueden ser desarrolladas con mayor eficacia por otras compañías que aportan especialización. En esta estrategia, las empresas de consultoría desempeñan un papel importante tanto de coordinación como de implementación y gestión.

# Distribución de ingresos por sectores

Los ingresos del sector financiero tienen mayor peso en 2017 (porcentaje)



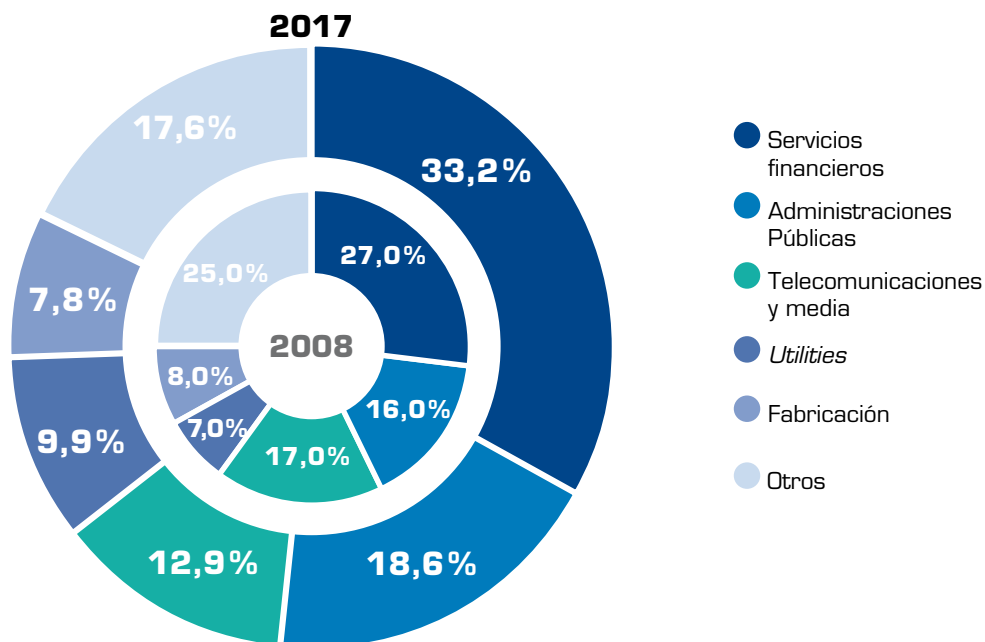
La transformación digital está afectando a todos los sectores. Sin embargo, hay diferencias en el ritmo de adaptación y en las inversiones desarrolladas por cada uno de ellos, lo que afecta a la demanda de los servicios de consultoría TI.

En el ejercicio 2017, los servicios financieros lideraron esta demanda con 4.297 millones de euros, lo que representa el 33,2% de los ingresos totales del sector. A continuación se sitúan las Administraciones Públicas, que en el mismo año adquirieron servicios de consultoría por valor de 2.459 millones, lo que representa el 18,6% de los ingresos de las consultoras españolas. En tercer lugar, el sector de las telecomunicaciones y media demandó servicios por valor de 1.683 millones de euros, con un peso del 12,9% en los ingresos. Estos tres sectores representan el 64,7% de los ingresos totales de las empresas de consultoría, mientras que el 35,3% restante se reparte entre los siguientes sectores: *utilities*, un 9,9%; fabricación, un 7,8%; distribución, un 4,9%; energía, un 3,5%; transportes y viajes, un 3,3%; y otros, un 5,9%.

De los tres sectores que se sitúan a la cabeza, el de los servicios financieros es el que ha presentado una demanda consistentemente creciente a lo largo del tiempo, ejerciendo un claro liderazgo en el crecimiento de los ingresos de las consultoras españolas. Desde 2009 ha incrementado todos los años su peso relativo en el total de los ingresos de la consultoría, pasando de representar el 27% del total de ingresos en 2008 a tener un peso del 33,2% en 2017, con un crecimiento medio anual próximo al 6%.

Las Administraciones Públicas han tenido un comportamiento muy diferente. Tras alcanzar su máximo de demanda en 2009, a partir de ese momento han tenido un comportamiento negativo en el porcentaje de los ingresos totales. Esto ha coincidido con la difícil coyuntura económica española, en la que los ajustes presupuestarios afectaron a todos los niveles de la Administración Pública hasta 2015. A partir de los ejercicios 2016 y 2017 se

## La demanda de servicios del sector financiero ha sido la más importante a lo largo del tiempo (porcentaje)



Fuente: AEC.

aprecia un crecimiento de la demanda de servicios de consultoría hasta alcanzar el 18,6% del total de ingresos del sector en el último ejercicio, favorecido por el progresivo saneamiento de las cuentas públicas. La tasa media de crecimiento anual entre 2008 y 2017 ha sido del 4,5%. Se espera que este cambio de tendencia se consolide en los próximos años con la aceleración de los procesos de modernización y transformación digital de las Administraciones Públicas.

El sector de las telecomunicaciones y media se ha comportado de manera irregular a lo largo de los años, con tendencia a la pérdida de peso relativo en el total de los ingresos del sector. Si en el ejercicio 2008 representaba el 17% de los ingresos totales, en 2017 su peso ha descendido hasta el 12,9%, aunque la tasa de crecimiento en volumen de ingresos ha sido positiva, con un 2,4% de media en el período 2008-2017.

Los datos extraídos del estudio muestran que el mayor grado de digitalización se produce en el sector de los servicios financieros y en el de las telecomunicaciones y media, considerados por más del 76,8% de las empresas de consultoría como dos sectores con un grado de digitalización muy elevado. Seguidos, a una distancia considerable, están la distribución y el transporte, que el 46,4% y el 33,9% de las empresas de consultoría, respectivamente, consideran que también tienen un alto grado de digitalización. Por su parte, solo un 16,1% de las empresas considera que las Administraciones Públicas tienen un nivel de digitalización significativo.

La demanda de servicios de las entidades financieras representa el **33,2%** de los ingresos del sector

# Previsiones de ingresos para 2018

Para el ejercicio 2018, las previsiones de crecimiento de los ingresos en el sector de la consultoría se sitúan en un 5,8%, hasta alcanzar los 13.695 millones.

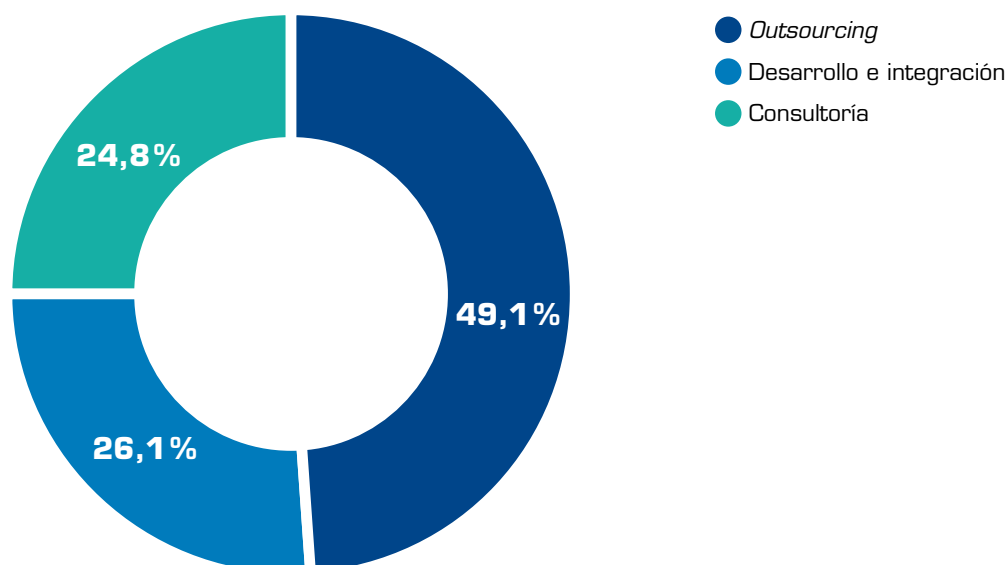
Las empresas del sector son conscientes de que las tecnologías evolucionan más rápidamente que nunca y que la importancia y la capacidad de generar ingresos de cada una de ellas irán variando con rapidez. Si en 2017 *analytics*, el *cloud computing* y la ciberseguridad, seguidas a distancia por la robotización y

las tecnologías relacionadas con el IoT, eran las mayores generadoras de ingresos, la previsión apunta a que las posiciones se intercambien en un futuro cercano, dando lugar a una configuración en la que *analytics*, la inteligencia artificial, la robotización y la ciberseguridad sean las tecnologías que ocupen los primeros puestos.

**Se prevé una demanda creciente de servicios por parte de la Administración Pública**

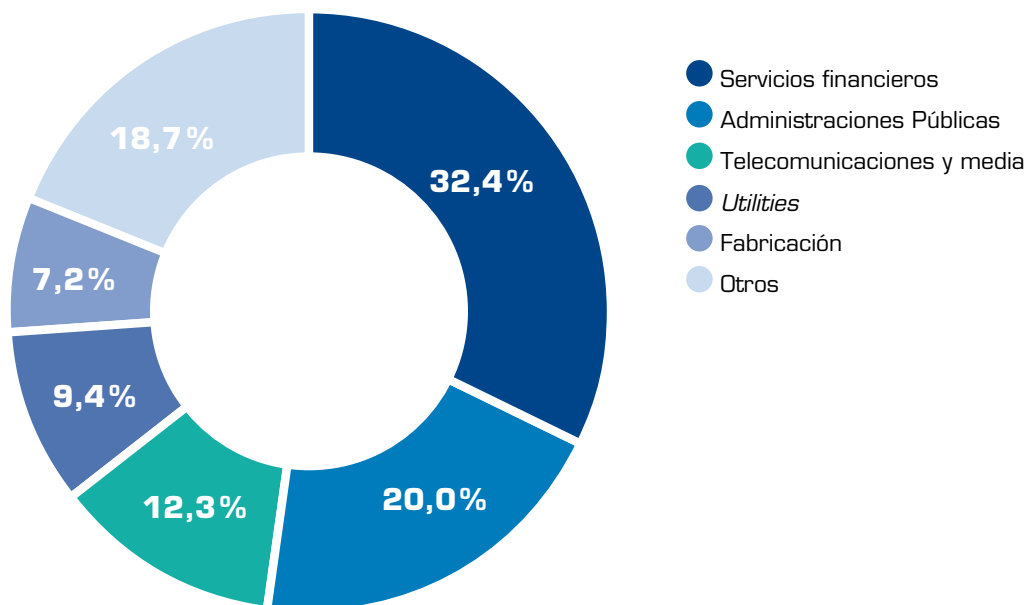
De acuerdo con estas previsiones, se estima que la distribución de los ingresos por servicios se modificará, incrementándose el peso de la consultoría hasta alcanzar el 24,8% del total, mientras que el peso de

**La prestación de servicios de consultoría seguirá creciendo a lo largo de 2018 (porcentaje)**



Fuente: AEC.

## Los ingresos del sector financiero seguirán teniendo mayor peso que los del resto de los sectores en 2018 (porcentaje)



las actividades de desarrollo y aplicaciones y del *outsourcing* se reducirá hasta representar el 26,1%, y el 49,1%, respectivamente.

En cuanto a la distribución de los ingresos por sectores de servicios, las previsiones para 2018 indican que el sector de los servicios financieros seguirá siendo el mayor demandante de los servicios de consultoría, la Administración Pública aumentará su demanda de servicios y el sector de las telecomunicaciones y media irá perdiendo peso relativo. El resto de los sectores se mantendrán sin modificaciones sustanciales.

**La previsión  
de crecimiento  
del sector en  
2018 es del  
5,8%**





## Capacidad de transformación, talento e innovación como claves para el futuro

**Fernando Abril-Martorell**  
Presidente de Indra

*Estamos viviendo un cambio tecnológico acelerado, propiciado por la transformación digital, que obliga a todos los agentes sociales y económicos a revisar su posicionamiento y su modelo de negocio. En este nuevo entorno, extremadamente exigente, la digitalización se ha convertido en un factor fundamental de competitividad en todos los sectores, ocupando un lugar estratégico en la agenda de todas las compañías. Las empresas que sepan aprovechar las oportunidades que ofrece la transformación digital y consigan adaptarse a las nuevas dinámicas y exigencias tecnológicas tienen ante sí potencial de éxito y crecimiento en este nuevo ciclo.*



## Empleo: sí, dónde y cómo es la cuestión

**Juan Pedro Moreno**  
Presidente de Accenture en España, Portugal e Israel

*De mantenerse, la competitividad alcanzada por España continuará dinamizando la creación de empleo en nuestro país y en nuestro sector. La cuestión es qué tipo de empleo se va a crear y dónde, ya que se va a transformar de forma radical. La revolución digital y la inteligencia artificial, aunque permiten acceder a nuevos puestos, nuevos talentos adaptados y reciclados, también amenazan otros. El sector de la consultoría lleva tiempo siendo el dinamizador de estas nuevas profesiones asociadas a la transformación digital, ofreciendo formación y empleo de calidad. Nuestra responsabilidad como colectivo pasa por ayudar a empresas y Administraciones a maximizar los beneficios asociados a esta transformación, mitigando y previniendo riesgos, para gestionar su impacto en nuestra sociedad.*





## Nuevas formas de colaborar y relacionarnos con los ecosistemas del mercado

**Fritz Hoderlein**  
CEO global de Everis

*El principal reto al que se enfrenta el sector es el de ser capaz de evolucionar con la velocidad necesaria. Evolución que va ligada a una innovación pragmática y colaborativa y a una necesidad de avanzar en términos de industrialización digital de nuestros modelos productivo y de creación de soluciones y activos que permitan exportar capacidades y atraer inversiones. Desde la perspectiva de negocio, en los ámbitos vinculados con la transformación digital del negocio y las organizaciones de nuestros clientes, el crecimiento será muy importante. La escasez de talento, con un especial acento en las mujeres, profesionales cualificados para innovar y desarrollar el negocio, nos obliga como sector a plantear nuevas formas de relacionarnos y de colaborar con los diferentes ecosistemas del mercado.*



## Transformación y reinención, los retos de esta era

**José María Pascual**  
Director general de Viewnext

*2017 ha sido un año de crecimiento intenso, centrado especialmente en un aspecto fundamental en nuestro sector: la reinención continua para posicionarnos ante los nuevos retos de nuestros clientes, de nuestros profesionales y de nuestra sociedad. En este sentido, afrontamos unos años en los que los nuevos paradigmas y la consolidación de habilitadores tecnológicos no solo están permitiendo abordar nuevas transformaciones empresariales en las empresas, sino que también están habilitando nuevos modelos de ejecución de los servicios y de cómo nos relacionamos con nuestros clientes y nuestros profesionales. ¡Bienvenidos a todos los que quieran disfrutar del reto!*



## Cliente, talento e innovación

**Francisco Bermúdez**  
Consejero delegado de Capgemini España

*El último año ha sido el escenario de un fuerte impulso de todo lo relacionado con la vida digital: entornos en la nube, ciberseguridad, robótica, análisis masivo de datos, etc. Si tuviera que destacar tan solo tres conceptos clave e indivisibles que hemos posicionado en el centro de nuestra manera de entender nuestro negocio, estos serían sin duda el cliente, el talento y la innovación. El mercado nos demanda una orientación total al cliente, asumiendo los retos que nos plantea en cuanto a agilidad, simplicidad y experiencia satisfactoria. Esto se traduce en altas dosis de innovación siempre aplicada a casos concretos y reales de negocio que requieran atraer y retener el mejor talento del mercado.*



## La guerra de precios amenaza el futuro de nuestro sector

**José Ramón Magarzo**  
CEO de Altran Iberia

*Estamos en una guerra de precios que pone en peligro la supervivencia de nuestro sector. Nuestros clientes nos exigen más valor añadido como corresponde al entorno de innovación constante que vivimos y esto solo es posible con recursos de primer nivel, cada vez más escasos y, por tanto, más caros. Tenemos que defender nuestros honorarios, no solo para cubrir las exigencias de nuestros clientes hoy, sino también para tener la capacidad de invertir en la mejora continua de nuestros profesionales y de las herramientas que hemos de poner a su disposición para alcanzar el nivel de servicio que añade el valor que espera el mercado y prestigia a la consultoría.*



## El talento de nuestros profesionales es nuestro mayor activo

**Antonio Peñalver**  
Director general de Sopra Steria España

*Durante 2018 seguiremos hablando de nuestro principal activo, el talento de nuestros profesionales, y de cómo nuestro sector puede potenciar las capacidades de nuestros colaboradores. Para ello, las empresas de consultoría debemos estar muy cerca de nuestros equipos, ayudándolos a adaptarse mejor a entornos muy cambiantes y ofreciéndoles formación, herramientas y metodologías que les permitan trabajar en ambientes cada vez más colaborativos, y facilitar el diseño de soluciones para nuestros clientes que afrontan situaciones crecientemente complejas en las que la tecnología es una palanca clave de transformación. Nosotros seguiremos apostando por las personas como principal activo para ayudar a nuestros clientes a afrontar sus retos de transformación desde un punto de vista no solo tecnológico, sino también cultural y de procesos.*



## El poder del cambio

**Juan Parra**  
Director general de DXC Technology en España y Portugal

*Estamos observando que las empresas están totalmente inmersas en profundos procesos de transformación en los que la tecnología está desempeñando un papel crucial. Se están abriendo nuevas oportunidades para ser más eficientes y más competitivos, mejorando la calidad y cambiando la forma en la que las empresas se relacionan con sus empleados, socios y clientes. Estos cambios no solo son tecnológicos, sino que suponen importantes cambios culturales y organizativos. En todo este proceso, las empresas requieren socios solventes que las acompañen y aconsejen en este camino.*



## Las consultoras de la AEC constituimos el motor de la transformación digital

**Carlos Muñoz**

VP Executive para Iberia & LatAm en el Grupo Gfi

*La aplicación de la tecnología a los negocios es, hoy día, una cuestión de vida o muerte para muchas compañías. Las empresas de la asociación somos en parte responsables de liderar y llevar a la práctica esta transformación tecnológica, acompañando a nuestros clientes en el proceso. Esto supone una magnífica oportunidad de crecer y aportar valor a la sociedad y, al mismo tiempo, un gran reto para adaptarse de forma ágil a un exigente y vertiginoso entorno de cambio en el que la innovación, la imaginación y la calidad del servicio prestado son clave.*



## La transformación digital, en busca de talento y de consolidación internacional

**Emilio Gil Domínguez-Blanco**

Director general de IECISA

*El optimismo que transmiten los indicadores del mercado refuerza la firme voluntad de las consultoras tecnológicas de liderar la transformación digital en todos los sectores de actividad. Nuestra experiencia es fundamental para que, una vez superada una primera fase de digitalización, las empresas continúen con sus procesos de transformación en un mundo digital. Y, para conseguirlo, este sector, que ya es motor de empleo, necesita el talento que debemos promover en los jóvenes, desde las escuelas, animando especialmente a las mujeres a conquistar las carreras STEM. Las consultoras españolas son un referente en el extranjero: esa internacionalización tiene que afianzarse y consolidarse con innovación, liderazgo y talento para afrontar juntos el futuro digital.*



## En un momento de cambios extraordinarios, las firmas de consultoría debemos liderar

**Héctor Flórez**

Socio director de Consultoría en Deloitte España

*Vivimos en una época de cambios extraordinarios que impactan de forma decisiva en los modelos de negocio de todas las industrias; una época que supone un reto histórico para el sector de la consultoría. Todas las organizaciones están redefiniendo sus estrategias, ajustando sus operaciones para hacerlas más eficientes y orientarlas hacia nuevos escenarios de crecimiento. Están gestionando el cambio y a las personas que deben liderarlo. La velocidad de los cambios va por delante de la capacidad de adaptación de las organizaciones y de la propia sociedad. En este entorno, los consultores hacemos nuestros los retos de las empresas. Es un momento de cambios extraordinarios que también las firmas de consultoría debemos estar preparadas para liderar.*



## Estrategia común para abordar nuestros retos

### Luis Furnells

Presidente ejecutivo del Grupo Oesía

*Las compañías de la AEC debemos abordar de forma coordinada dos grandes retos: la gestión del talento y la defensa de la innovación y la calidad frente al precio en los proyectos de tecnologías de la información. Colaboremos con las Administraciones Públicas y las instituciones educativas en el objetivo común de despertar vocaciones, ofrecer oportunidades a los jóvenes y desarrollar carreras técnicas que respondan a las demandas del mercado. Solo aquellas empresas que inviertan recursos en una política de talento serán capaces de afrontar los retos del mercado. El segundo reto, la defensa de la innovación y la calidad, pasa por que aportemos indicadores para que los clientes puedan valorar mejor la innovación y la calidad ofrecida por nuestras empresas.*



## TIC, núcleo del bienestar

### Arancha Manzanares Abásolo

Presidenta de Ayesa Tecnología

*La transformación digital está irrumpiendo con fuerza en la mayoría de los sectores, con notables beneficios ya probados en grandes empresas o en las Administraciones Públicas. Las firmas tecnológicas nos hemos situado en el día a día de la gente y tenemos el reto de mejorar el bienestar de las personas ofreciendo nuevos enfoques y soluciones basadas en combinaciones novedosas de tecnologías disruptivas. Nos esperan años de crecimiento y de grandes cambios, siempre que encontremos fórmulas de socializar la contribución al desarrollo.*



## Reinvención digital en la era cognitiva

### Adolfo Hernández Pulido

General Manager de IBM Global Business Services para España, Portugal, Grecia e Israel

*En nuestras conversaciones con clientes estamos percibiendo un período de gran disrupción, dictado por los factores del mercado y la aparición de nuevos 'players' y nuevas tecnologías. En este contexto de "reinvención digital" se requiere identificar y crear talento y una cultura de 'design thinking' basada en el trabajo ágil y la experimentación. En mi opinión, las empresas pueden conseguir una auténtica reinvención digital a través de la ideación, la estrategia y el diseño, definiendo el 'roadmap' y el crecimiento; la transformación de procesos con tecnología cognitiva y análisis de datos; y la modernización del 'core' (integración de sistemas, migración a 'cloud', microservicios, arquitectura y gestión de datos).*



## La transformación digital empieza por las personas

**Francisco Sáez**  
CEO de Getronics Iberia

*Uno de los grandes retos al que nos enfrentamos es el de la humanización de las empresas que ofrecen servicios de TI. Si miramos las transformaciones sociales y económicas desde la primera revolución industrial hasta la cuarta revolución digital actual, nos damos cuenta de que todo gran proceso de innovación supuso también un cambio de mentalidad en las personas para adaptarse a las nuevas transformaciones. Durante los últimos años hemos estado implicados en aportar a los clientes servicios, tecnologías e innovaciones para cambiar sus negocios. Ahora toca empezar desde dentro a hacer la transformación de las personas para poder acompañar de nuevo a nuestros clientes en la transformación humana de sus empresas y así poder conseguir sus objetivos.*



## Las empresas tecnológicas hemos de adaptar nuestra innovación a las necesidades de organizaciones y ciudadanos

**José María de la Torre**  
Presidente del Sur de Europa y presidente y consejero delegado de España en Hewlett Packard Enterprise

*Ante los retos a los que todos nos enfrentamos a diario ante un mundo hiperconectado y globalizado, las empresas tecnológicas, hoy más que nunca, tenemos por misión adaptar nuestras innovaciones y servicios a las necesidades de cada organización garantizando la mayor seguridad. Además, la supercomputación y la inteligencia artificial ofrecen nuevas oportunidades a las empresas para reforzar su competitividad y productividad. Para ello es necesario impulsar la colaboración público-privada, para el fomento de las vocaciones tecnológicas en nuestro país y para que los inversores extranjeros sigan desarrollando con éxito centros de innovación y competencia en España.*



## Sumarse a la innovación genera oportunidades

**Ignacio Rel**  
Socio responsable del área de Consultoría de EY en España

*Tras tres años de incrementos en facturación y profesionales, el sector de la consultoría vuelve al crecimiento sostenido gracias a una mejor situación económica general y a que las empresas están demandando cada vez más asesoramiento para adaptarse al nuevo entorno. Los retos para el futuro pasan por ayudar a los clientes a transformar sus modelos de negocio ante la irrupción de nuevas tecnologías en un mundo cada vez más digital, mejorando la eficiencia y la experiencia de sus clientes, lanzando nuevos productos y servicios; en definitiva, innovando tanto en modelos de negocio como en propuestas de valor. Esto generará numerosas oportunidades de crecimiento para las empresas que mejor se adapten, pero también riesgos para aquellas que permanezcan al margen.*





## Talento y transformación, un proceso de cambio 'people first'

**Joan Cardona**  
CEO y socio director de Atmira

*En un momento como el actual, las organizaciones tenemos el foco en la transformación interna para ser capaces de adaptarnos a esta nueva realidad atrayendo y fidelizando al mejor talento. No es nuevo hablar de focalizar esfuerzos en crear un nuevo propósito y relato organizativo, de impulsar un estilo de liderazgo acorde, de trabajar para el desarrollo de un 'mindset' organizativo 'customer centric', del aprendizaje continuo, etc. Todo esto de nada sirve si no hacemos un análisis del 'employee journey' como punto de partida. Abarcar la transformación interna desde un 'approach' que no esté centrado en las personas está lejos de afrontar los retos de hoy y anticiparnos a los retos futuros.*



## El valor del cambio

**Francisco Javier Latasa**  
Presidente de VASS

*Vivimos momentos de profundo cambio en todos los aspectos de nuestra vida, desde el modelo de sociedad hasta las relaciones profesionales. Afortunadamente, ya nadie pone en duda que debe transformarse para poder sobrevivir. Desde la AEC tenemos claro que el sector de la consultoría ha sido, es y seguirá siendo un agente clave en esta transformación, así que nos esperan años de mucho trabajo y mucha adaptación al cambio para poder ayudar a nuestros clientes, a la economía y al país en su conjunto a evolucionar y a no perder esta oportunidad.*



## Cubrir el expediente versus cumplir GDPR

**Ana Rubio**  
Presidenta de Unisys España

*Debido al gran poder del dato y cómo lo utilizamos ha sido necesaria una ley europea, GDPR, para hacer cambiar cómo gestionábamos antes la información a cómo debemos hacerlo ahora dentro de las corporaciones. No obstante, ¿quién se ha preocupado de hacer ver el valor de este cambio de paradigma a las empresas? ¿Existe una ley que debemos cumplir para "cubrir expediente" o para asegurar la protección de las personas? GDPR es un cambio cultural dentro de las empresas y, desde los organismos públicos hasta las consultoras e integradoras, algo de culpa tenemos todos por no haber sabido transmitir la importancia cultural de GDPR a nuestros clientes. Este es uno de los retos más interesantes que las consultoras tenemos por delante.*



## Contexto cambiante, transformación retadora

**Martín Javier Aranda**  
CEO de Worldline Iberia

*El año 2017 ha sido positivo para el sector. Los últimos ejercicios de crecimiento económico y la necesaria, permanente y retadora transformación digital han hecho que la sociedad esté asumiendo este importante reto. En este contexto, desde Worldline Iberia entendemos que el acompañamiento en esta transformación, con una visión transversal de dicha transformación en el impacto hacia nuestros clientes, ha de ser el pilar en el que nuestra compañía y el sector se han de basar en los próximos años. AI, IoT y 'analytics' serán fundamentales para poder afrontar los nuevos modelos de negocio. La necesaria eficiencia en los procesos y el foco en el usuario final serán claves en este contexto cambiante.*



## Talento e innovación

**Walter Mattheus**  
CEO de Bilbomática

*El mayor reto actual para el sector es la atracción y retención del talento, piedra angular de nuestras organizaciones y procesos y bien cada vez más escaso en la Unión Europea. Tenemos, además, que innovar constantemente tanto en la prestación de servicios como en los productos que ofrecemos a nuestros clientes para que se adapten a una sociedad cada vez más digital y a unos modelos de negocio que se reinventan cada día. La consultoría y la tecnología son la punta de lanza de la mejora económica de nuestro país y un elemento tractor fundamental para la generación de empleo.*

# 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, Antares Consulting, Atmira, Axis, Ayesa, BABEL, Bilbomática, Capgemini, Cegos España, Deloitte, DXC Technology, Entelgy, Everis, Exprivia/ProSAP, EY, Getronics, Grupo Gfi, Grupo Oesía, Hewlett Packard Enterprise, Hiberus Tecnología, Ibermática, IBM, IKEI, Informática El Corte Inglés, S.A. (IECISA), Indra, Sopra Steria, Stratesys, T-Systems, Unisys, VASS Consultoría de Sistemas, Viewnext, Worldline Iberia S.A.U. y ACEC.



**Nota metodológica:** desde el año 2004, la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) ha recopilado de forma rigurosa datos procedentes de las empresas españolas dedicadas a la consultoría para elaborar un informe anual que describe las características y tendencias más importantes del sector. El contenido del informe combina los datos obtenidos directamente de las empresas de consultoría con datos estadísticos oficiales como los del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, el Instituto Nacional de Estadística (INE) o Eurostat.

# Miembros de la AEC

## accenture

**ACCENTURE**  
Plaza Pablo Ruiz Picasso, s/n, Planta 31  
Torre Picasso  
28020 Madrid  
Tel.: 915 966 000  
www.accenture.es

## ALTRAN

**ALTRAN**  
Parque Empresarial Las Mercedes  
Campezo, 1, Edificio 1  
28022 Madrid  
Tel.: 915 504 100  
www.altran.com/es/

## atmira

**ATMIRA**  
Santiago de Compostela, 94  
28035 Madrid  
Tel.: 914 471 847  
www.atmira.com

## ayesa

**AYESA**  
Gonzalo Jiménez de Quesada, 2, Planta 11  
Torre Sevilla (Torre Pelli)  
41092 Sevilla  
Tel.: 955 043 600  
www.ayesa.com

## Bilbomática

**BILBOMÁTICA**  
O'Donnell, 34, 4.º  
28009 Madrid  
Tel.: 915 782 790  
www.bilbomatica.es

## Capgemini

**CAPGEMINI**  
Anabel Segura, 14, Edificio Cedro  
28108 Alcobendas – Madrid  
Tel.: 916 577 000  
www.es.capgemini.com



**CEGOS ESPAÑA**  
Fray Bernardino de Sahagún, 24  
28036 Madrid  
Tel.: 912 705 000  
www.cegos.es

## Deloitte.

**DELOITTE**  
Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1  
Torre Picasso  
28020 Madrid  
Tel.: 915 145 000  
www.deloitte.com

## DXC technology

**DXC TECHNOLOGY**  
José Echegaray, 8  
28232 Las Rozas – Madrid  
Tel.: 916 311 684  
www.dxc.technology/es



an NTT DATA Company  
**EVERIS**  
Avda. de Manoterías, 52  
28050 Madrid  
Tel.: 917 490 000  
www.everis.es



Building a better  
working world  
**EY**  
Raimundo Fernández Villaverde, 65  
28003 Madrid  
Tel.: 915 727 200  
www.ey.com/es

## Getronics

**GETRONICS**  
Parque Empresarial Alvento  
Vía de los Poblados, 1, Edificios C y D,  
Planta 2  
28033 Madrid  
Tel.: 915 569 262  
www.getronics.com



**Gfi**  
Serrano Galvache, 56  
Edificio Encina, Planta 7  
28033 Madrid  
Tel.: 913 836 320  
www.gfi.es

## oesia

**GRUPO OESÍA**  
Marie Curie, 19  
28521 Rivas-Vaciamadrid – Madrid  
Tel.: 913 098 600  
www.grupooesia.com



**Hewlett Packard  
Enterprise**  
**HEWLETT PACKARD ENTERPRISE**  
Vicente Aleixandre, 1  
28232 Las Rozas – Madrid  
Tel.: 916 348 749  
www.hpe.es



**INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES, S.A.**  
Santa Hortensia, 26-28  
28002 Madrid  
Tel.: 913 976 611  
www.ibm.com/es/

## indra

**INDRA**  
Avenida de Bruselas, 35  
28108 Alcobendas – Madrid  
Tel.: 914 805 000  
www.indracompany.com

## INFORMÁTICA

El Corte Inglés

**INFORMÁTICA EL CORTE INGLÉS, S.A.**  
Travesía Costa Brava, 4  
28034 Madrid  
Tel.: 913 874 700  
www.iecisa.com

## sopra steria

**SOPRA STERIA**  
Avda. de Manoterías, 48  
28050 Madrid  
Tel.: 911 128 000  
www.soprasteria.es

## UNISYS

**UNISYS, S.L.U.**  
Ramírez de Arellano, 29, Planta 5  
Edificio Merrimack II, 28043 Madrid  
Tel.: 913 535 800  
www.unisys.es



**VASS Consultoría de Sistemas S.L.**  
Avenida de Europa, 1, Edificio B  
28108 Alcobendas – Madrid  
Tel.: 916 223 404  
www.vass.es

## VIEWNEXT

**VIEWNEXT**  
Avenida de Burgos, 8A, Edificio Bronce  
28036 Madrid  
Tel.: 913 834 060  
www.viewnext.com

## Worldline

**WORLDLINE IBERIA S.A.U.**  
Albasanz, 16  
28037 Madrid  
Tel.: 914 408 800  
es.worldline.com

## ACEC+

Asociación Catalana  
d'Empreses Consultores  
**ENTIDAD VINCULADA: ACEC (Asociación  
Catalana de Empresas Consultoras)**  
Avinguda Portal de l'Àngel, n.º 36, 3.º  
08002 Barcelona  
Tel.: 934 925 737  
www.asocat.org

**aecc**  
asociación española  
de empresas de consultoría



# 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)

