



## Seguimos esperando la explosión del mercado

**Alfonso Jiménez**, Socio Director de PeopleMatters.

**S**oy consultor de Personas desde 1988. Desde entonces he trabajado bajo cuatro marcas de firmas profesionales: Arthur Andersen, Andersen Consulting, Watson Wyatt y nuestra firma actual: PeopleMatters. En todas ellas siempre pensábamos que “en algún momento la consultoría de Gestión de Personas, Recursos Humanos, Gestión del Cambio, iba a explotar” y sería “un buen negocio”.

¿Por qué se pensaba eso en el mercado español? Porque teníamos que mejorar nuestra competitividad y las Personas y su Talento son el principal factor de competitividad y diferenciación. La gran diferencia de una empresa sobre otra son sus equipos humanos para hacer estrategias y sobre todo, llevarlas a la práctica, implementarlas de manera ágil y coherente.

También porque tenemos muchas empresas de servicios, sector en el que el factor Personas es todavía más diferencial. Muchos casos en las escuelas de negocio internacionales para explicar la asignatura de Recursos Humanos hacen referencia a empresas de servicios ya que es más evidente la diferencia de desempeño, de hacer, en función del Talento y el Compromiso. Esta peculiaridad de nuestro mercado hacía que en todas las firmas en algún momento se excitase el entusiasmo y la confianza en su despegue explosivo. Y sin embargo eso no ocurría.

### ESCASO PESO ESPECÍFICO

¿Por qué la inversión de consultoría de Capital Humano es menor que en otros servicios de consultoría? A nivel global la inversión de consultoría de Personas se cifra en una banda entre el 20 y 25% del total del mercado. Sin embargo, en nuestro país, nunca pasó del 5% del mismo. De hecho, en el informe anual de la Asociación Española de Empresas de Consultoría ya ni siquiera se contabiliza como subsector, integrándose en la categoría de “Otros”.

Posiblemente las razones son múltiples, unas de oferta, pero sin duda, otras de demanda. Las Direcciones de Recursos Humanos pocas veces tienen el “poder” para presentar un presupuesto significativo de consultoría. Son chiqui-presupuestos en comparación con los que las mismas compañías dedican a consultoría de negocio, consultoría de tecnología, consultoría de imagen y comunicación, etc. En este sentido, seguramente las escuelas de negocio de nuestro país, también han jugado un papel muy importante, ya que el peso docente que tienen las asignaturas de personas sobre otras es muy poco relevante, son como “marías” a las que no se presta mucha importancia. Ese sentimiento que traslada a miles de directivos que sienten que lo de personas es algo de sentido común, que lo que tiene que hacer el director de Recursos Humanos es ocuparse de los contratos, las nóminas, los seguros sociales y las relaciones laborales para lograr la paz social. En definitiva, “que enrede poco”.

Como consecuencia de este paupérrimo nivel de demanda, la oferta desgraciadamente también se resiente. Las grandes consultoras entran en el mercado del Capital Humano y salen huyendo, no solo por volumen, sino también por margen comparado con otros servicios profesionales.

De vez en cuando vienen nuevos entrantes, empresas de cazatalentos cuando cae su negocio, despachos de abogados, empresas de trabajo temporal, auditoras, empresas de consultoría informática, empresas de formación y selección, pero después de 29 años en el mercado he llegado a la conclusión que siguen un ciclo similar: lanzan a bombo y platillo su práctica de personas, prueban un tiempo y finalmente salen o bien dejan la actividad como una actividad residual, hasta que finalmente cierran la práctica.

Otra práctica de mercado es que el sector carece de barreras de entrada y constantemente se abren pequeños chiringuitos de consultoría o se presentan en el mercado profesionales *freelances* que rompen los precios. Y esto no sucede en otros países. No sucede porque la demanda es distinta. Todo ello degrada la oferta del mercado y finalmente el precio medio de la hora de consultoría en nuestro país es menos de la mitad del precio hora en mercados más maduros como Gran Bretaña, Holanda o Alemania.

La inversión en consultoría de Personas es muy sensible al ciclo económico. Nosotros encontramos una fuerte correlación entre el **Índice de Capital Humano**<sup>2</sup>, único indicador de expectativas de los directivos de Recursos Humanos, con la situación económica de nuestro país y eso se traslada a la inversión en consultoría.

## LA DIVERSIFICACIÓN COMO ALTERNATIVA

Una de las claves del éxito está siendo la adaptación del porfolio de servicios a las necesidades cambiantes del mercado. En estos momentos la demanda está muy concentrada en servicios como: la transformación cultural impulsada por la agenda digital, la gestión de un talento escaso y segmentado generacionalmente y especialmente la atracción y fidelización del talento, la mejora del compromiso de las personas que conforman el proyecto y la construcción de una marca atractiva como empleador. Al menos, estos son los retos clave para los directivos de Recursos Humanos de las grandes empresas de nuestro país.

Además de adecuar el porfolio de productos, las empresas del sector, estamos desarrollando nuevos modelos de negocio con nuestros clientes que completan el tradicional proyecto de consultoría en el que un equipo asume la

responsabilidad de un proyecto. Algunos de estos nuevos modelos de negocio son:

- **Project Management:** en el que la consultora presta un consultor con mucha experiencia y dirige un equipo de profesionales de la empresa cliente. Es un servicio de menor precio total, pero mayor margen, y la responsabilidad es fundamentalmente del cliente, actuando el consultor como director técnico del proyecto.
- **Implant:** en el que un consultor apoya a un equipo de la empresa para una tarea concreta, un proyecto o un puesto durante un periodo de tiempo y es dirigido por el cliente. El consultor no asume la responsabilidad del proyecto.
- **Bolsa de horas:** se define un monto total de horas y el equipo de consultores va realizando tareas para su cliente contra dicha bolsa de horas.
- **Iguala:** es un modelo similar al que trabajan muchos despachos de abogados en la que se estima el número total de horas para un conjunto de servicios y se fija un precio mensual que es renegociado en el caso de que haya desviaciones significativas, reduciéndose o incrementándose el precio de la misma.
- **Proyectos colaborativos:** consiste en agrupar a un conjunto de empresas para abordar un proyecto común, lo que genera una reducción de costes significativos para cada uno de los partícipes.
- **Servicios recurrentes basados en licencias:** consiste en desarrollar servicios de naturaleza recurrente que requieran una dependencia del consultor.
- **Formación:** consiste en ofrecer al cliente la formación necesaria para abordar un determinado proyecto sin participación del equipo de consultores. En este caso es importante “vender a un precio adecuado” lo más esencial que posee un consultor que es su conocimiento.

## UNA GENERACION PERDIDA

Además, también quería comentar un nuevo reto de mercado. Durante la crisis la consultoría de Personas sufrió un fuerte descenso, lo que hizo que muchos buenos profesionales salieran del mercado de la consultoría hacia otras actividades profesionales, además, muchos dejaron de incorporar sabia nueva a los equipos. Y la crisis duró muchos años. Esto ha hecho que haya una generación perdida de consultores. Hoy estamos los consultores con muchos años de experiencia, y muchos jóvenes que se han incorporado al mercado desde hace tres años (2014 en adelante), lo cual hace que falten estructuras intermedias en general en el sector. Este es un fenómeno nuevo que no se había producido en etapas anteriores.

Con todo ello, vivimos un momento de espera. Espera en que alguien apueste firmemente por este mercado, pero sobre todo que la demanda cambie y que realmente un día alguien se crea que la principal fuente de valor en una empresa son sus Personas. Hasta que eso no esté interiorizado será muy difícil que explote nuestro mercado. ■

<sup>2</sup> El Índice de capital Humano (ICH) resume la visión de un panel de expertos sobre la evolución reciente y tendencia futura de lo que acontece en el mercado español relacionado con la gestión de personas. Se obtiene a partir de los resultados de una encuesta a las direcciones de Recursos Humanos de las empresas del Ibex 35 en la que se les pide su opinión sobre la evolución reciente y futura de una serie de variables relacionadas con el capital humano. Está impulsado por CAPITAL HUMANO, PeopleMatters y el IE Business School.