



Association of Executive Search Consultants

The Worldwide Association for Retained Executive Search Consulting Firms

ESTUDIO EXECUTIVE SEARCH

Madrid, 24 de febrero 2011

INDICE

Estudio Executive Search Mundial.....	3
Introducción	3
Naturaleza y Estructura de Empresas de Búsqueda de Directivos	4
Gestión de la Búsqueda de Ejecutivos	6
Comentarios de los clientes	11
Estudio Executive Search España	12

INTRODUCCIÓN

Debido a los cambios significativos que han tenido lugar en el medio empresarial durante los últimos 10 años, la AESC (Association of Executive Search Consultants; asociación mundial de consultores de búsqueda de ejecutivos) lanzó una revisión del sector en 2010 para poder determinar el impacto que tuvieron dichos cambios sobre la profesión de búsqueda de ejecutivos.

Este informe se basa en los resultados de dicho estudio el cual incluía entrevistas con consultores principales de empresas miembro en muchos países, una encuesta electrónica llevada a cabo a nivel mundial en la que participaron 200 consultores, y debates con la comunidad de clientes.

A pesar de las subidas y bajadas de la demanda causadas por las recesiones, la profesión de búsqueda de ejecutivos ha crecido exponencialmente durante los años y en 2007 alcanzó su punto álgido de beneficios. Esto se debió a una escasez de talentos a nivel mundial generada por el cambio demográfico de los países desarrollados, por la nueva demanda de los mercados emergentes, la aceptación generalizada por parte de la mayoría de empresas (con y sin ánimo de lucro) de los servicios de cazatalentos de ejecutivos, y por la globalización de los negocios y de otras empresas.

Debido a la subida de la demanda de talentos, muchas empresas se familiarizaron con la búsqueda de ejecutivos y aumentaron sus exigencias y conocimientos. Internet ha hecho que la información sobre ejecutivos se extienda y esté disponible, lo que ha hecho posible que algunas empresas empiecen a llevar a cabo ellas mismas la búsqueda de talentos. Sin embargo, eso no ha disminuido la demanda de una evaluación de candidatos llevada a cabo por profesionales preparados así como tampoco lo ha hecho la necesidad de ayuda para lidiar con la contratación externa de ejecutivos senior. La búsqueda de ejecutivos a nivel mundial ya está en fase de rápida recuperación de los estragos causados por la recesión de 2008 y 2009 cuando la facturación a nivel mundial disminuyó en un 35%.

Tamaño de las empresas

Durante muchos años, la profesión de cazatalentos ejecutivos, como muchos sectores de servicios profesionales, se ha dividido (hablando de modo general) entre unas pocas empresas grandes, unas pocas medianas y muchas pequeñas o especializadas. Durante los últimos 10-15 años, muchas empresas más pequeñas se han unido en grupos o redes de nivel mundial bajo un único nombre. Aunque es difícil llevar a cabo un estudio estadístico sobre el sector debido a esta fragmentación, las estimaciones sugieren que, en el punto álgido de octubre de 2007, la profesión de cazatalentos a nivel mundial generó beneficios de unos 11 mil millones de USD. Se estiman unos 9,8 mil millones de USD para octubre de 2010.

NATURALEZA Y ESTRUCTURA DE EMPRESAS DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS

Globalización

El crecimiento y la expansión de los servicios de búsqueda de ejecutivos hacia nuevos mercados está teniendo lugar rápidamente a medida que la economía emerge de la recesión y crece la importancia de los mercados emergentes.

Mientras que gran parte de dicha expansión ha sido consecuencia del crecimiento de las empresas con clientela multinacional, la mayoría perteneciente a países desarrollados, la demanda local en nuevos mercados también está ganando importancia. Esta situación refleja especialmente la situación de los países BRIC pero también de mercados más pequeños como Oriente Medio, África del Norte y Europa Occidental y Central.

Es evidente que muchas de las grandes empresas y redes buscan aumentar su impacto, especialmente en los mercados emergentes como Europa Central y Oriental, Oriente Medio y África del Norte, China, Rusia, India y Latinoamérica. En base a esto, cabe esperar que se de un cambio en los próximos 10 años en el equilibrio de los beneficios a nivel mundial a favor de las regiones del mundo en desarrollo, algo que, de hecho, ya ha sucedido durante los últimos cinco años. Sin embargo, Norteamérica todavía sigue siendo el mayor mercado de búsqueda de ejecutivos seguida de cerca por Europa (dentro de la cual el Reino Unido y Alemania son los mayores mercados), Asia/Pacífico y Latinoamérica.

Cuota de mercado del sector regional de búsqueda de ejecutivos del tercer trimestre de 2010

- **Norteamérica 41%**
- **Sudamérica / América Central 8%**
- **Europa 33%**
- **Asia/Pacífico 18%**

Nivel y naturaleza de los encargos

Durante los últimos cinco años han aumentado los mandatos y los beneficios por encargo y se prevé que sigan aumentando. En un esfuerzo por dominar los costes, los departamentos internos de búsqueda y las consultoras que únicamente cobran si localizan la persona con el perfil deseado —cuya existencia es posible gracias al crecimiento de Internet y la disponibilidad de la información de posibles candidatos a través de los medios sociales— son las que llevan a cabo muchas de las búsquedas de nivel más bajo de las que antes se encargaban otras empresas de búsqueda de candidatos.

El cambio de nivel de los encargos y, por lo tanto, de tarifas también puede atribuirse a la escasez de ejecutivos con talento en los niveles senior, lo que aumenta los niveles de compensación, una planificación de sucesión inadecuada, el crecimiento de la competitividad internacional y un mayor cambio ejecutivo en los gerentes de primera línea.

“La contratación de empresas de búsqueda de ejecutivos ha ascendido hasta el punto más alto de la cadena alimenticia”

Resultados de la encuesta:

En comparación a los últimos cinco años el nivel de encargos ha:

- **Aumentado en un 51 %**
- **Disminuido en un 27%**
- **Permanecido igual en un 22%**

En los próximos cinco años espero poder observar los siguientes ingresos por encargo:

- **Un aumento del 63%**
- **Un mantenimiento del 30%**
- **Una disminución del 7%**
- **Criterios del encargo**

El aumento del conocimiento de los clientes sobre la búsqueda de ejecutivos o incluso la creación, en algunos casos, de departamentos internos de búsqueda han incrementado la presión sobre el rendimiento de las empresas de búsqueda de ejecutivos.

GESTIÓN DE LA BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS

Los criterios empleados por los clientes para evaluar una empresa incluye el número de búsquedas similares llevadas a cabo anteriormente, el ratio de contratación de los candidatos contratados, el ratio de repetición de sector, el conocimiento del mercado y los participantes y otros requisitos fuera de límites.

Los criterios de evaluación citados fueron la precisión y la calidad de listas largas y cortas, la diversidad de los candidatos, el tiempo tardado en conseguir una lista corta de candidatos y hasta cerrar el proceso de búsqueda, la transparencia y el acceso a la información sobre el progreso de la búsqueda, la calidad de la información del mercado, la accesibilidad de los consultores y la rapidez de reacción, la participación de los socios, la calidad de la evaluación, la profundidad y la amplitud de las tasas de conversión de candidatos, el ratio de contratación y el impacto de los candidatos escogidos en un período de tiempo determinado.

Resultados de la encuesta:

Durante los últimos cinco años el nivel de los criterios de evaluación ha:

- **Aumentado en un 61%**
- **Seguido igual en un 38%**
- **Disminuido en un 1%**

Privacidad de los datos

Durante los últimos años, se han introducido leyes de protección de datos en toda la Unión Europea, Canadá, Australia y Japón. Con la llegada de los servicios de información continua a través de Internet como LinkedIn, las leyes de privacidad de datos han pasado a segundo lugar y sólo se han puesto a prueba ante los tribunales en casos extremos. Sin embargo, al participar en acuerdos de búsqueda con empresas de búsqueda de ejecutivos, las organizaciones de clientes se ponen en una posición más defendible ya que están contratando un servicio legítimo de recopilación de datos en lugar de llevar a cabo búsquedas provisionales en las que el candidato podría no conocer la actividad que se está llevando a cabo en torno a él.

Oferta de calidad y el impacto de las redes sociales

Hoy en día, en los mercados desarrollados y en grandes empresas de presencia internacional, los clientes están mejor informados y comprenden mejor el concepto de búsqueda de ejecutivos que hace 5 o 10 años. Las relaciones del sector de búsqueda de ejecutivos se han seguido muy de cerca; a menudo se han creado departamentos internos de búsqueda y empleados de empresas de búsqueda ejecutiva se han pasado del equipo de venta al de compra para trabajar para clientes y aportarles así su conocimiento de búsqueda de ejecutivos

La llegada de Internet y de las redes sociales como LinkedIn también han aumentado la transparencia del universo de candidatos y ha aportado énfasis e importancia al aspecto de "valor añadido" del modelo de búsqueda.

Dado que la misma información está disponible para los departamentos internos de reclutamiento y para los gerentes, las empresas de búsqueda ya no tienen la misma ventaja que tenían en el pasado de ofrecer una interfaz de información única

a la reserva de talento. Para aquellos clientes con menos formación, las redes sociales hacen que el concepto de búsqueda de ejecutivos parezca más simple de lo que en realidad es ya que obvian el componente de selección y de consultoría que aportan las empresas especializadas al proceso.

Resultados de la Encuesta:

De modo general, ¿tienen sus clientes más conocimientos sobre la búsqueda de ejecutivos especializada y el proceso de búsqueda en la actualidad que hace 5 o 10 años?

- **86% - Sí**
- **14% - No**

¿Han afectado los medios sociales / redes en línea a su negocio?

- **74% - Sí**
- **26% - No**

Modelos de Negocio/Estructuras de tarifas

Durante los últimos 10 años, un aspecto que ha sufrido una gran presión ha sido el precio de los encargos de búsqueda. Muchos clientes han negociado el precio y solicitado unas tarifas más bajas, un límite en las subidas de precios, un informe detallado de gastos, etc. Por otro lado, otros han exigido pagos fraccionados, especialmente en el sector de los servicios financieros. Otros, como los clientes de capital riesgo, quieren ver más "carne en el asador" es decir: desean que la empresa de búsqueda asuma más riesgo.

Existe una variedad de modelos de negocio y de estructuras de pagos dentro del sector, aunque, por lo general, es cierto que la mayoría consisten en modelos de tarifas que basados en un único pago de una cantidad fija o un porcentaje relacionado con la remuneración del primer año. Existe una gran similitud, por ejemplo, en las condiciones estándares u otros acuerdos que muchos clientes establecen con la mayoría de empresas de búsqueda de ejecutivos. Se trata de acuerdos de una única transacción y no de acuerdos de gestión de consultoras más largos o amplios.

Desafortunadamente estos cambios han causado frustración y consternación entre las empresas de búsqueda debido a que la solicitud de un pago después de la contratación (o sujeto a la contratación) implica desconfianza en la capacidad de actuación de la consultora de búsqueda y una falta de compromiso por parte del cliente. Este modelo no es sólo cuestionable desde el punto de vista económico en términos de la asignación de recursos por parte de la consultoría de búsqueda, si no que también cuestiona muchos de los principios que son la base de las prácticas de dichas empresas como la confidencialidad, la exclusividad y la profesionalidad.

Resultados de la Encuesta:

La presión en relación a los términos y condiciones durante los últimos cinco años ha:

- **Aumentado en un 81%**
- **Seguido igual en un 18%**
- **Disminuido en un 1%**

El modelo de negocio de mi empresa se basa en:

- **58% - transacciones / encargos de búsqueda individual**
- **30% - varía en función del cliente y el encargo**
- **7% - se basa en un modelo de consultoría más amplio**
- **5% - Se basa en un período de tiempo**

La estructura de honorarios de mi empresa se basa en:

- **53% - un porcentaje del primer año de sueldo del candidato escogido**
- **31% - varía en función del cliente y el encargo**
- **16% - tarifa fija**

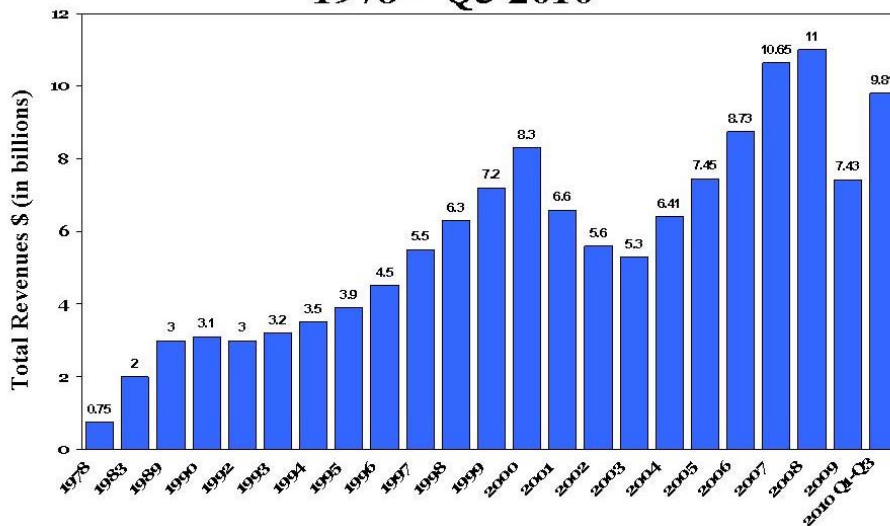
Expectativas de la empresa sobre la estructura de tarifas de los próximos cinco años:

- **68% - la estructura de tarifas permanecerá igual**
- **32% - esperan que su estructura de tarifas cambia debido a más flexibilidad en función de los clientes y los encargos, más relaciones estratégicas con una estructura de tarifas menos transaccionales, más tarifas fijas con más hitos, y variabilidad en función de la economía y el mercado.**

Demanda de servicios de búsqueda de ejecutivos por parte del cliente y factores que fomentan el crecimiento

Antes de la crisis financiera de 2008 el sector de búsqueda de ejecutivos independiente a nivel mundial tuvo un crecimiento de dos dígitos durante cinco años. Dichos ingresos consiguieron más del doble de la cifra alcanzada hasta entonces y lograron un nivel sin precedentes. En 2009, tras la crisis, los ingresos se desplomaron un 33 por ciento pero en 2010 pudimos observar una recuperación significativa de la demanda y durante el primer semestre del año los ingresos crecieron un 32 por ciento a nivel mundial, hasta tal punto que sólo existe una diferencia del 10 por ciento respecto al punto álgido mencionado anteriormente.

Global Retained Executive Search Revenues 1978 – Q3 2010



Resultados de la Encuesta:

Durante los últimos cinco años la demanda de servicios ha:

- **Aumentado en un 52%**
- **Seguido igual en un 25%**
- **Disminuido en un 23%**

Se espera que en los siguientes 5 años la demanda:

- **Aumente en un 67%**
- **Se mantenga en un 25%**
- **Disminuya en un 8%**

¿Qué factores cree que fomentarán el crecimiento de la búsqueda de ejecutivos durante los próximos 5 años? (puede dar más de una respuesta)

- **87% - Globalización**
- **51% - Demografía**
- **39% - Fusiones y compras**
- **38% - Inversiones de capital privado**

COMENTARIOS DE LOS CLIENTES

Parámetros de Búsqueda

Los parámetros de búsqueda han pasado a ser un aspecto cada vez más importante del diálogo entre los clientes y las empresas de búsqueda por motivos de control y gastos tratados también en cualquier otra empresa.

Uno de los parámetros a los que los clientes dan más importancia es la rapidez de asignación del candidato escogido ya que esto les permite evaluar de un modo rápido la efectividad de la empresa de búsqueda a la hora de gestionar un encargo. La calidad es un parámetro obvio y puede manifestarse en la calidad general de las listas cortas; y el número y el nivel de búsquedas con éxito; la comunicación y el feedback con el cliente y la capacidad de representar al cliente en el mercado. Un criterio definitivo es la satisfacción del gerente para quien se llevó a cabo la búsqueda y el rendimiento a largo plazo del candidato escogido. Estos son algunos de los criterios que emplean las organizaciones de clientes a la hora de puntuar una empresa de búsqueda o un consultor individual.

Aspectos valiosos para los clientes

"Confianza comprobada e integridad son los aspectos más importantes"

"Una evaluación honesta de los candidatos"

"Capacidad de presentar una amplia gama de candidatos de calidad"

"Capacidad para comprender nuestro negocio y sus necesidades y los elementos culturales necesarios para el éxito"

"Evaluación de talento"

"Conocimientos sobre nuestro sector y candidatos nuevos para nosotros"

"Capacidad para ofrecer sus servicios a la empresa en muchos países (para empresas grandes) y capacidad para ofrecer sus servicios en nichos funcionales (para empresas pequeñas)"

"Aportación de inteligencia de mercado y un enfoque consultivo"

"Capacidad de ofrecer una gama diversa de candidatos"

"Capacidad para encontrar y atraer el talento que el cliente no es capaz de encontrar por si mismo"

"La disciplina y el proceso empleados por la empresa de búsqueda"

"Experiencia y buen conocimiento del mercado, las tendencias, las mejores prácticas, un panorama competitivo y acceso al mejor talento"

ESTUDIO EXECUTIVE SEARCH ESPAÑA-SITUACION DE LA ACTIVIDAD DEL SECTOR EN ESPAÑA

1. Presentación

Los años 2.008 y 2.009 han supuesto una dura prueba para las empresas de búsquedas de ejecutivos en todo el mundo y en España también. Sectores claves en nuestra economía como construcción, inmobiliario, financiero o automóvil se han visto especialmente afectados por la crisis y se encuentran en procesos de dura reestructuración, lo cual ha afectado directamente a la actividad tanto en sus cifras de facturación, como en sus usos tradicionales.

El año 2010 los datos apuntan a una cierta recuperación del sector en cuanto a facturación, pero la actividad como tantas está sometida a un proceso de cambio, en forma de presión para la rebaja de las tarifas, resistencia a la aplicación de "retainers fees", demanda de nuevos servicios, etc.

La AESC, que representa a las empresas más activas en el sector español, ha realizado un sondeo entre empresas que habitualmente utilizan sus servicios para evaluar la situación presente y detectar tendencias.

2. Características del sondeo

Las empresas que forman parte del AESC han enviado en el segundo trimestre de 2.010 un cuestionario a empresas con las que han tenido relación profesional en los dos últimos solicitando su cumplimentación de forma anónima, habiendo obtenido los siguientes niveles de respuesta:

Número de empresas que han respondido: Más de 200 grandes empresas con presencia en España

% Según tamaño de la organización:

Más de 500 empleados	61,5 %
Entre 100 y 500 empleados	20,3 %
Menos de 100 empleados	18,2 %

Se presentan a continuación los resultados del sondeo y las principales conclusiones que deben circunscribirse al posicionamiento de las empresas que han utilizado o habitualmente utilizan los servicios profesionales de búsqueda de ejecutivos y no al del colectivo de empresas en general que hubiera exigido una metodología (amplitud de muestra, aleatoriedad de selección etc.) más compleja.

Salvando esta precisión, y considerando el nivel de los ejecutivos que han respondido, el tamaño de sus empresas y las actividades que representan los resultados del sondeo se consideran representativos de la situación y tendencias de la actividad.

3. Resultados del sondeo. Principales Conclusiones

La empresa tipo que considera contratar los servicios de búsqueda de directivos es de ámbito internacional y tiene una plantilla superior a los 500 empleados. Pertenecen a todos los sectores, si bien de acuerdo con las respuestas obtenidas aparecen a la fecha del sondeo más representantes de sectores anticíclicos (Farmacia, Salud, Teleco, Tecnología) frente a otros más afectados por la crisis (Financiero, Construcción, Inmobiliario)

Aproximadamente el 80% de los que han respondido utilizan los servicios de las empresas de búsqueda de directivos en la manera habitual: mandato exclusivo y retainer fee. Lo han hecho por considerar que les daba acceso a un espectro más amplio de candidaturas y por valorar el asesoramiento experto en el proceso de selección.

Existe un 20% que o bien no utilizan estos servicios o lo hacen esporádicamente, bien para búsquedas específicas o cuando fracasan en la selección por sus propios medios.

En la mayor parte de las empresas (64%) no existe un criterio preestablecido de selección de empresas de búsqueda, sino que eligen cada vez una única firma en función de las circunstancias. Solamente en un 22,4 % de las respuestas reconocen contratar de forma sistemática con una firma global. Asimismo solamente un 12,6 % tienen establecidos acuerdos de prestación de servicio a largo plazo.

A la hora de definir los criterios de selección de la firma de búsqueda se valora especialmente la confianza en el consultor, la reputación y metodología de la firma, su especialización funcional o sectorial y sus fuentes de candidaturas. Alto componente ético en sus actuaciones y claridad contractual son asimismo exigencias irrenunciables.

Las empresas manifiestan de manera muy mayoritaria su experiencia satisfactoria por el servicio recibido. Basan el éxito en los procesos de búsqueda en que haya existido una estrecha colaboración entre el cliente y la empresa contratada. Asimismo se valora la pertenencia a la AESC como sello de garantía en el sector de Búsqueda.

Una parte mayoritaria (78 %) considera que las empresas de búsqueda podrían ampliar su campo de actuación a otros campos: Coaching directivo y asesoramiento en políticas de compensación y retribución entre otros.

4. Cuestionario planteado y respuestas obtenidas

4.1. ¿Contrata su organización servicios de búsqueda de directivos con honorarios independientemente de la contratación desde el principio del encargo? (retained)

Responden afirmativamente: 82,2%
Responden negativamente: 17,8 %

En caso de respuesta afirmativa:

¿Por qué contrata a una firma de búsqueda para seleccionar posiciones directivas (Seleccione dos razones):

Para acceder a un más amplio espectro de candidaturas	84,9 %
Por el valor añadido del consultor en la toma de las decisiones	51,6 %

¿Con qué frecuencia contrata los servicios de una firma de búsqueda de directivos en España?

De 1 a 5 veces en el año	72,3 %
De 6 a 10 veces en el año	4,6 %
Más de 10 veces en el año	1,5 %
Otros (de forma esporádica o erráticamente)	21,5 %

4.2. Criterios de selección de una firma de búsqueda (Más de una respuesta)

La elección depende de la posición y las circunstancias	64,1 %
Una firma global	22,9 %
Una boutique especializada	13,5 %
Una firma dentro de una red profesional	9,9 %
La estructura de la firma no es relevante	8,3 %

¿Qué valor tienen los siguientes criterios a la hora de seleccionar una firma de búsqueda de directivos?

valor	Muy Importante	Importante	Sin
Confianza en el consultor	89,6%	9,8 %	0,5%
La especialización funcional o sectorial de la firma	49,5%	46,8%	3,7%
La ética y profesionalidad de la firma (confidencialidad, off limits, ..)	69,6%	29,3%	1,0%

¿Cuál es su política interna de contratación de firmas de búsqueda?

Contratar una firma sólo cuando hay una necesidad concreta	71,1%
Contratar varias firmas solo cuando hay una necesidad concreta	16,3%
Contratar una o varias firmas en acuerdos a largo plazo	12,6%

Independientemente de su política de contratación un **20,9 % de los que han respondido afirman contratar cuando se ha intentado conseguir el candidato por otras vías y no ha sido posible.**

Indique en qué países está presente su actual proveedor de servicios de búsqueda de directivos (Más de una respuesta).

España	88,8%
Reino Unido	32,1%
Otros países de Europa	61,0%
Norte América y Sudamérica	29,4%
Asia/Pacífico	11,8%

4.3. Experiencia de su relación con proveedores de búsqueda de ejecutivos. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguiente declaraciones:

	Muy de Acuerdo	Algo de Acuerdo	En desacuerdo
El éxito de un proceso de búsqueda depende de que haya existido una estrecha colaboración entre el cliente y la firma contratada firma contratada.	92,2 %	7,8 %	0,0 %
En conjunto estamos satisfechos con la firma/s con las que actualmente trabajamos	55,4 %	43,0 %	1,6 %
Entendemos la necesidad de un retained fee y una exclusividad con una firma de búsqueda	24,2 %	53,2 %	22,6 %
Reconozco el valor de la AESC como un sello de garantía para el sector de Búsqueda	9,9 %	63,5 %	26,5 %

AESC (Association of Executive Search Consultant): La asociación de consultores del sector de búsqueda de ejecutivos (AESC) es una asociación de profesionales a nivel mundial de empresas de consultoría de búsqueda de ejecutivos. La AESC promueve los estándares profesionales más altos en la búsqueda de ejecutivos mediante su código ético y sus directrices profesionales conocidos en todo el sector. La AESC también pretende ampliar el conocimiento popular del proceso de búsqueda de ejecutivos y actúa en defensa de los intereses de las empresas miembro.

Para más información:

Román y Asociados

Marian Marco m.marco@romanyasociados.es 91 591 55 00 / 699460704

Ana Caballero a.caballero@romanyasociados.es 91 591 55 00 / 699078592