



# E.M.C.E. 2010

Encuesta de **Mercado de Coaching Ejecutivo**  
en España 2010

**Autores: Jaime Bacás y Jorge Salinas**

Jaime Bacás es socio director de Coaching de Ventas y Productividad-personal  
Jorge Salinas es socio director de Atesora y Lider-Haz-GO!



# Resumen ejecutivo

## HISTORIA (I)

- el coaching es una profesión joven en España. Prácticamente nace en este siglo
- el proyecto EMCE se gesta en abril '06 con la intención de conocer y divulgar la situación del ejercicio del coaching en España, valorar su desarrollo y detectar sus necesidades
- EMCE'06 \* se publica en nov.'06, incorpora los resultados de 2005 y su proyección a 2006
- decidimos que tenga periodicidad bianual y gestión independiente por el equipo firmante
- EMCE'08 \*\* se publica en mayo'08, incorpora los resultados de 2007 y su proyección a 2008

## HISTORIA (y II)

- EMCE´08 es la primera y única encuesta nacional de coaching ejecutivo que ha merecido la aprobación de ICF Mundo para incluirla en su portal-web, con la siguiente recomendación:

*“EMCE ´08 is a good example of how a research on coaching business can be designed and performed inside a country”*

- Muchos otros organismos prestigiosos publican los resultados, como por ejemplo:

ICF Mundo, Profesional Coaching Publications, AECOP, Instituto de Empresa, RRHH Magazine, etc.

- EMCE´10 \*\*\* se publica en septiembre ´10, incorpora los resultados de 2009 y su proyección a 2010

## OBJETIVO

Conocer el mercado de coaching ejecutivo en España desde el punto de vista de los coaches que operan en él, para facilitar, a los actores de este mercado, la toma de decisiones que influirán en su desempeño y desarrollo profesional.

Entendemos el mercado como una descripción de:

- los actores,
- su práctica,
- su tamaño en unidades y valor,
- su proyección a un año y
- las necesidades no satisfechas que facilitarán su desarrollo

# METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO (I)

1. definición de los “yacimientos” de coaches
2. definición de las áreas a encuestar
3. establecimiento del equipo de trabajo, objetivos, estrategias, reparto de acciones, calendarios, recursos, obstáculos potenciales y proceso.

## METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO (y II)

- decisión de la plataforma-servidor externo (confidencialidad/inversión)
- encuesta on-line de acceso libre
- elaboración del cuestionario
- realización de prueba piloto
- revisión del cuestionario
- lanzamiento de encuesta
- validación de cuestionarios (174 válidos en EMCE´10, 133 en EMCE´08 y 102 en EMCE´06)
- procesamiento de datos
- realización informes
- diseño y ejecución del Plan de Explotación

## INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- Resultados. Recogen las respuestas de los participantes a 80 preguntas del Cuestionario, que cubren los siguientes capítulos: demografía y formación; la profesión de coaching; características del proceso; contratación del servicio; contratación de coaches; valoración del mercado y supervisión de coaching
- Validación. Algunas respuestas han sido eliminadas durante la fase de validación (errores y respuestas fuera de rango aceptable)
- Fiabilidad. La fiabilidad de los resultados está limitada, como en el resto de publicaciones en este sector, por desconocimiento de lo que sería una muestra representativa. La fiabilidad, por tanto, es función del volumen de respuestas. Opinamos que con las obtenidas la fiabilidad es “muy aceptable” para la mayoría de los resultados presentados, salvo puntuales excepciones como en el apartado “supervisión”, que calificamos como “medianamente representativos”



## PERFIL COACH '09

- mujer, entre 31-49 años
- reside y ejerce en Madrid
- 1 a 5 años de experiencia
- ofrece otros servicios - en especial los de formación
- tiene 17 coachees nuevos
- realiza 125 sesiones de coaching
- en modalidad individual y presencial
- procesos entre 4-10 sesiones de 90 minutos/sesión
- 230 € tarifa/sesión y 26.700 € facturación anual de coaching

## ALGUNAS COMPARACIONES RELEVANTES '09/'07

(Todos los datos son promedios)

- Facturación real (€): 26.700 vs. 29.700
- Sesiones de coaching realizadas: 125 vs. 123
- N° de coachees nuevos/coach: 17 vs. 21
- Tarifa sesión de coaching (€): 230 vs. 305
- N° de empresas contratantes: 6,0 vs. 7,4

## PREVISIONES DE DESARROLLO (I)

A partir de las siguientes previsiones/datos:

- $\Delta$  coachees nuevos '10/'09: 34 %
- $\Delta$  sesiones de coaching '10/'09: 30 %
- $\Delta$  FB360° '10/'09: 7 %
- $\Delta$  facturación '10/'09: 32 %
- $\Delta$  n° empresas contratantes '10/'09: 32 %

Formulamos los siguientes supuestos:

- $\Delta$  volumen del ejercicio de coaching '10/'09: 30 %
- Erosión tarifas: - 10 %
- N° de coaches “activos” en '10: 260
- Estado de madurez en el ciclo de vida: fase de crecimiento:

## PREVISIONES DE DESARROLLO (y II)

Deducimos:

- valor de mercado '09: 5,9 M €
- valor de mercado '10: 7,1 M €
- tendencia: 3-5 años con crecimientos de dos dígitos y 5-7 años de un dígito

## OPORTUNIDADES (I)

Tomando en consideración las previsiones anteriores, que describen un incremento de la demanda de servicios de coaching ejecutivo, estimamos las siguientes oportunidades para el período 2010-2020 (fase de crecimiento):

- mayor número de coaches (incremento de la demanda para Centros de Capacitación de Coaches: CCC.´s)
- necesidad de educación del mercado-clientes y coachees (Asociaciones Profesionales y CCC´s)
- mayor demanda/exigencia en la formación de coaches (por mejor conocimiento de los clientes, competitividad entre CCC´s, Formación Continua y Especialización)
- mayor demanda de la calidad de los servicios de coaching (Supervisión y Asociaciones Profesionales)

## OPORTUNIDADES (II)

- incremento de la estandarización del ejercicio de coaching (Asociaciones y CCC's)
- desarrollo de la modalidad de coaching video/ telefónico (accesibilidad y flexibilidad)
- aparición de nichos de ejercicio de coaching (especialización según competencias)
- desarrollo del coaching grupal y de equipos
- desarrollo del coaching interno (coaching transversal y manager-coaches)
- incremento demanda de herramientas de coaching (proveedores de estos servicios)
- incremento servicios y herramientas para la promoción comercial de los servicios de coaching (incremento de la competitividad)

## OPORTUNIDADES (y III)

- incremento del número de grandes empresas proveedoras de servicios de coaching en detrimento de coaches independientes (concentración de la contratación en empresas de consultoría globales y Escuelas de Negocios)
- estrechamiento del rango de tarifas y erosión progresiva de las tarifas media (incremento competitividad)
- aceptación y desarrollo del coaching personal (mercado que moverá un elevado volumen de negocio)

\* EMCE´06. Proyecto original y gestión del equipo siguiente: Jaime Bacás (Director de Proyecto), Luis Picazo, Jorge Salinas, Emilio Arsuaga y Marta Capellán) con el patrocinio de ICF España.

\*\* EMCE´08. La información contenida en este documento es propiedad del equipo de proyecto firmante. Se permite su reproducción, completa o parcial, con la única condición de realizar la mención siguiente: "EMCE´08. Autores: Jaime Bacás (Director de Proyecto), Luis Picazo y Jorge Salinas".

\*\*\* EMCE´10. La información contenida en este documento es propiedad del equipo de proyecto firmante. Se permite su reproducción, completa o parcial, con la única condición de realizar la mención siguiente: "EMCE´10. Autores: Jaime Bacás y Jorge Salinas".

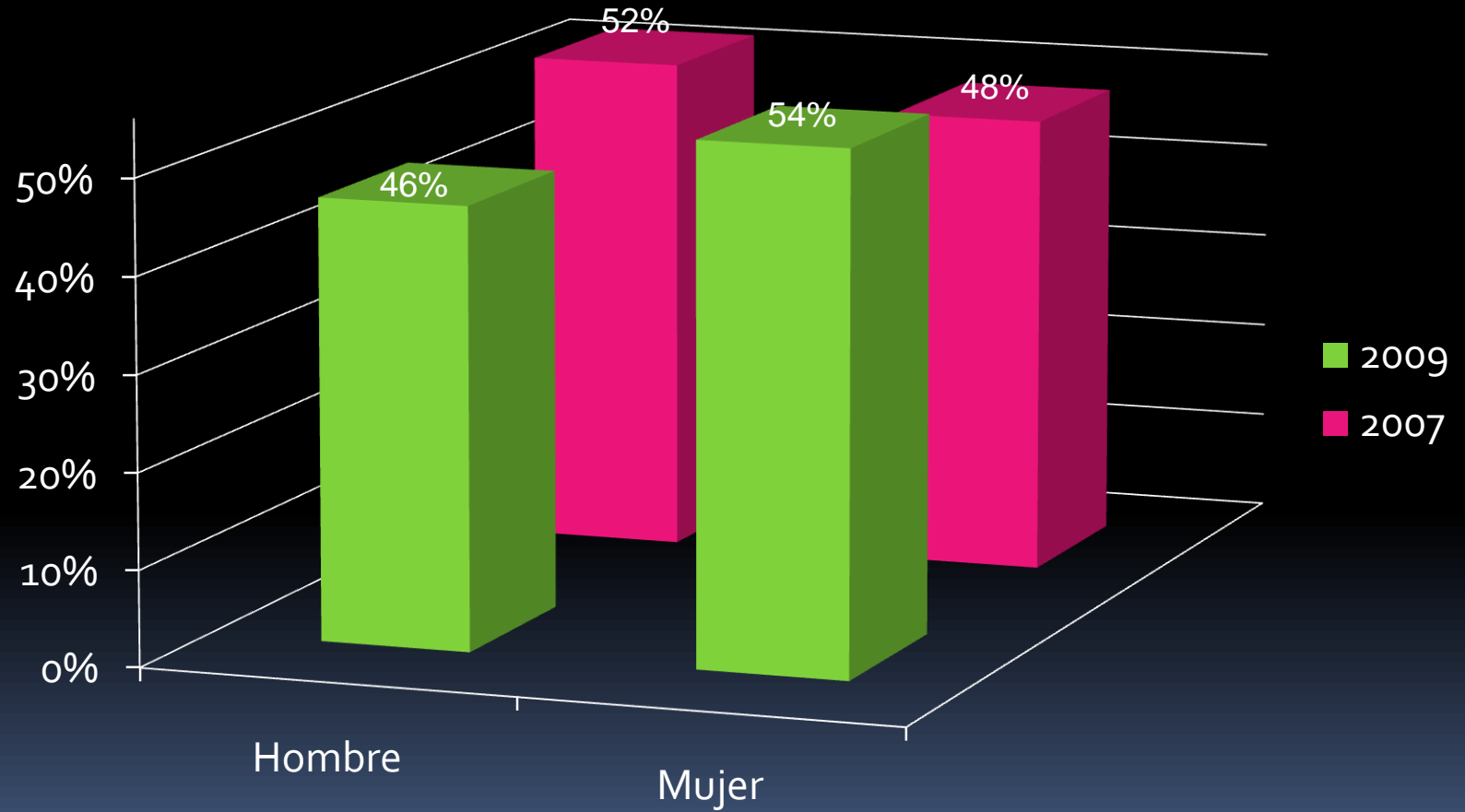


# Informe de resultados

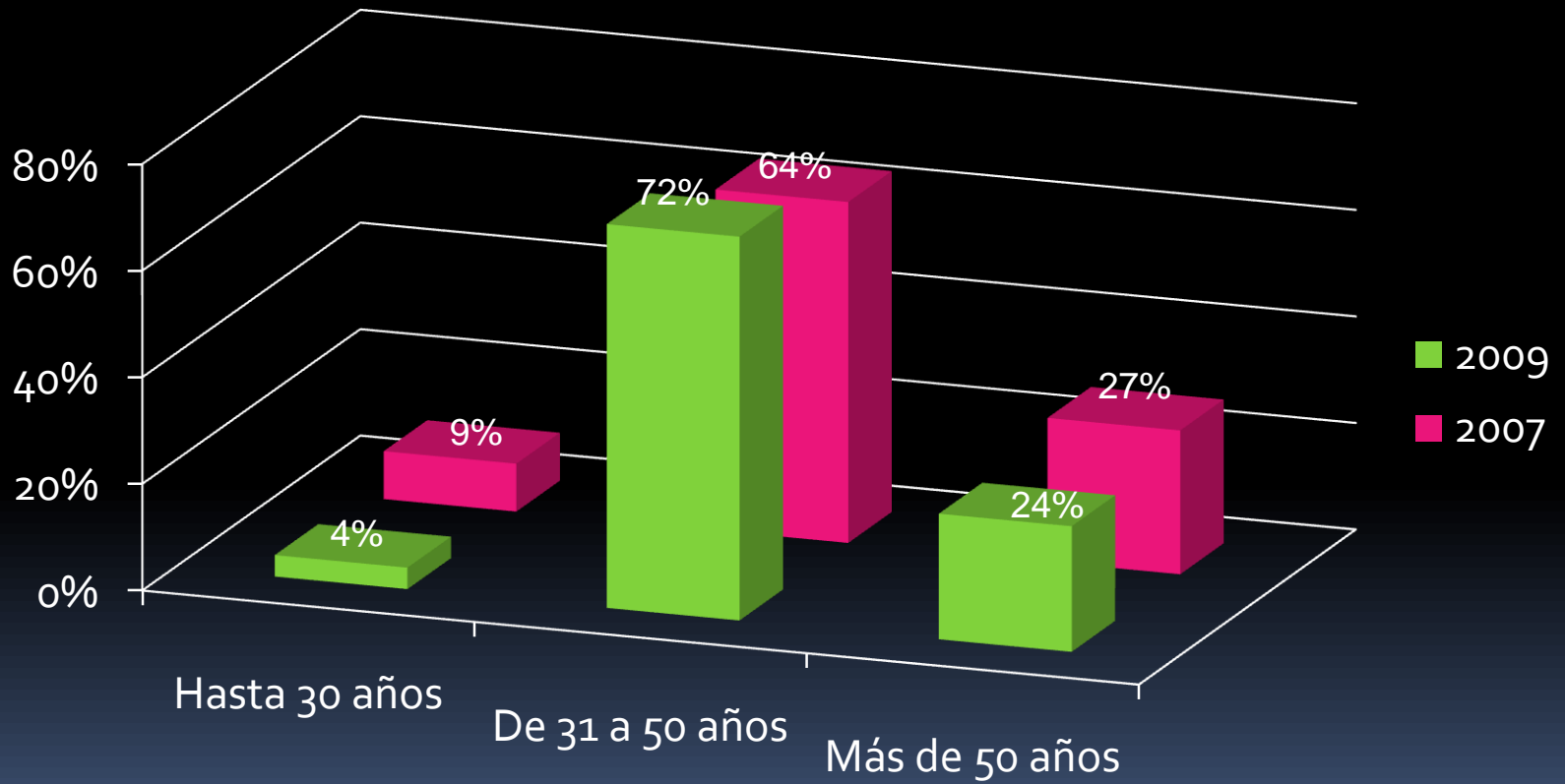


número de respuestas

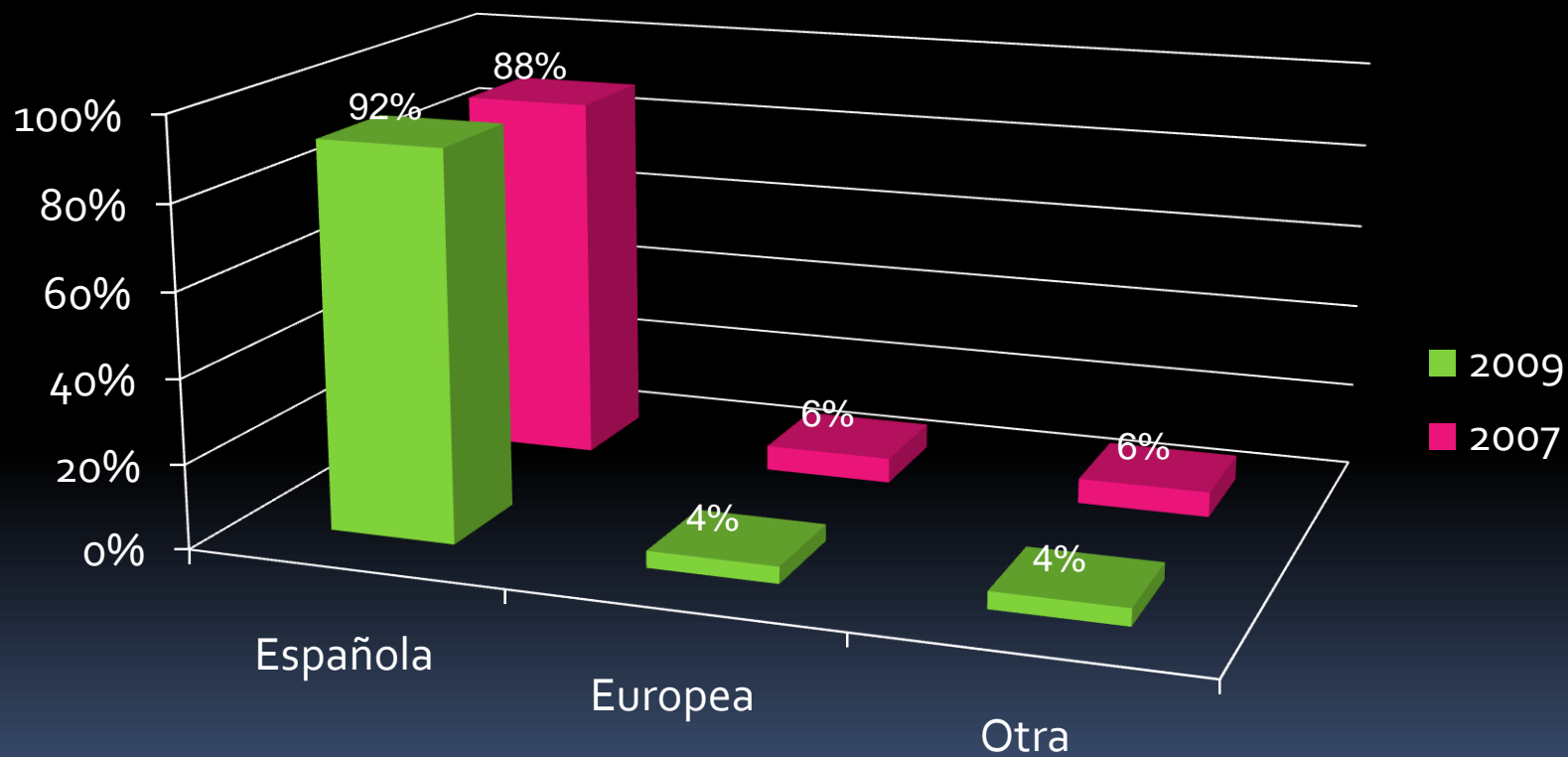
# 1. Sexo (174)



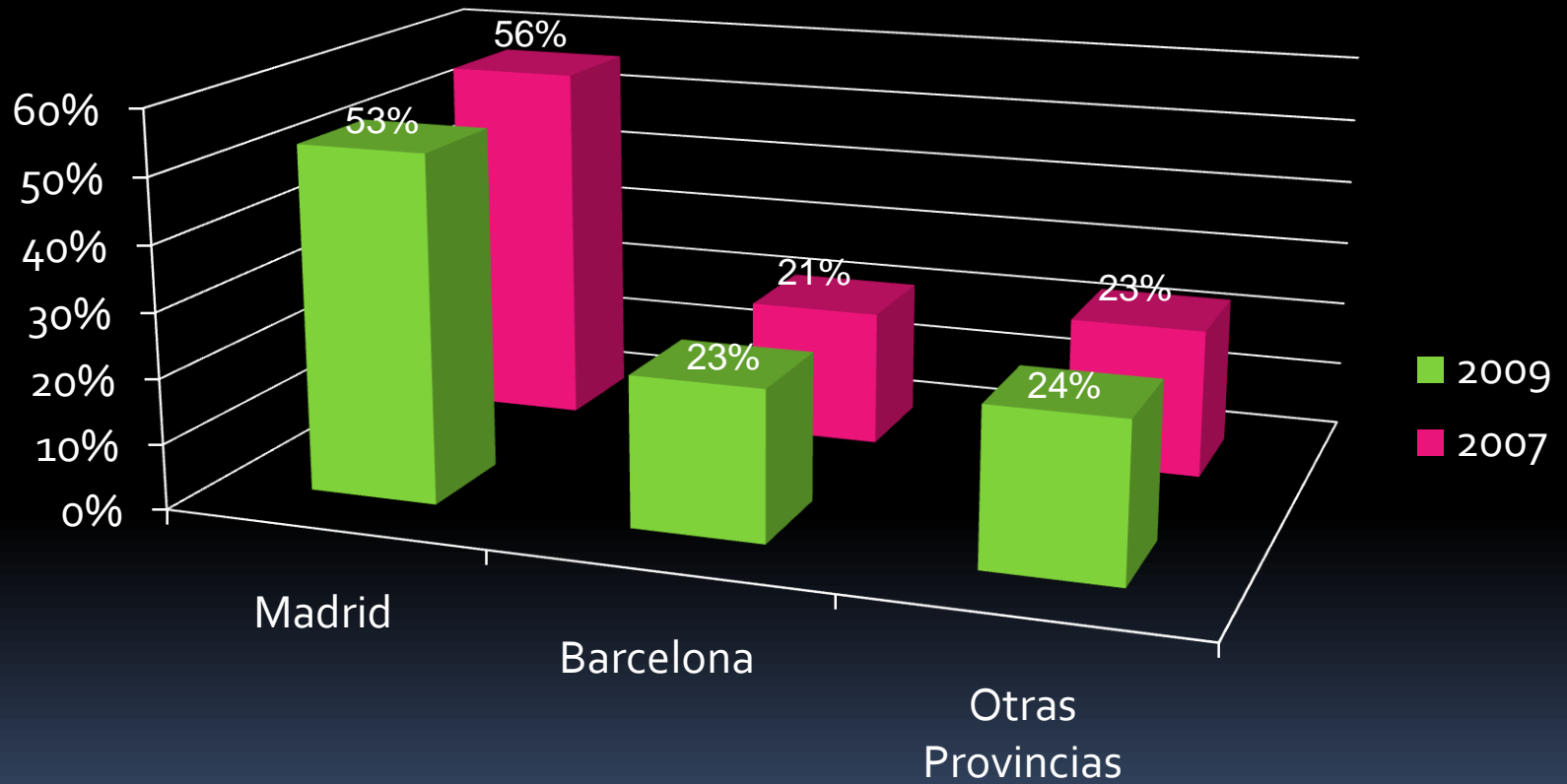
## 2. Edad (174)



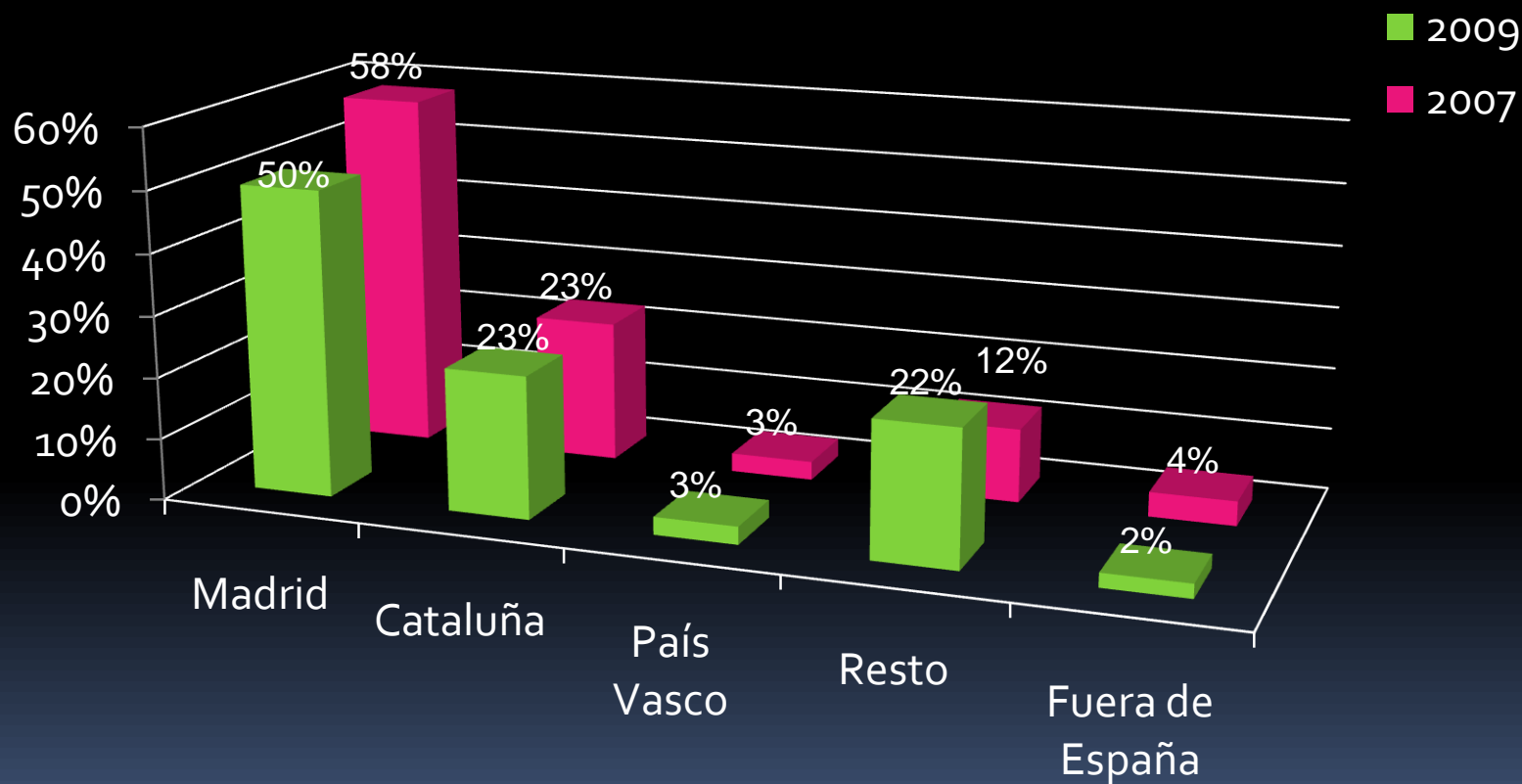
### 3. Nacionalidad (170)



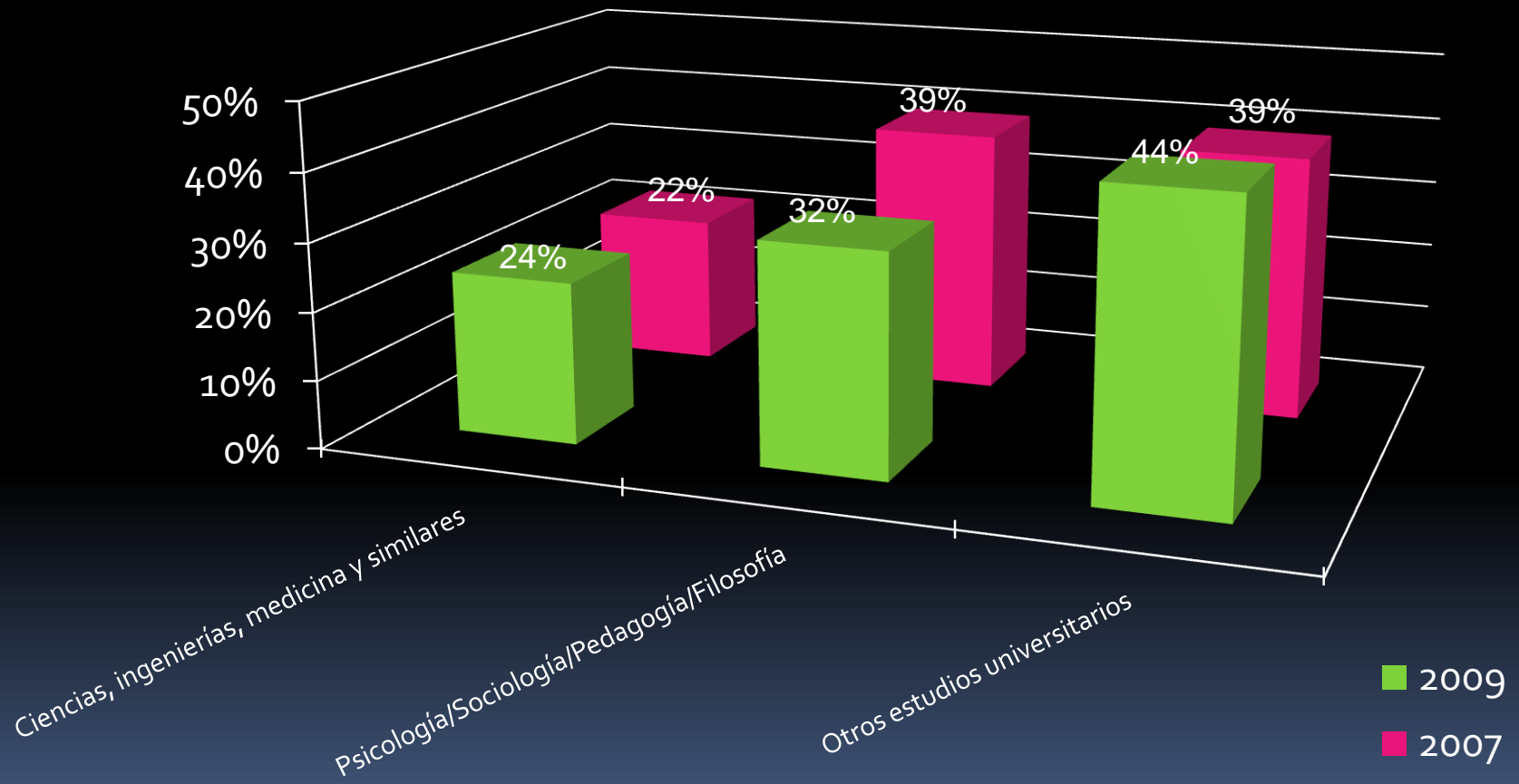
#### 4. Provincia de residencia (167)



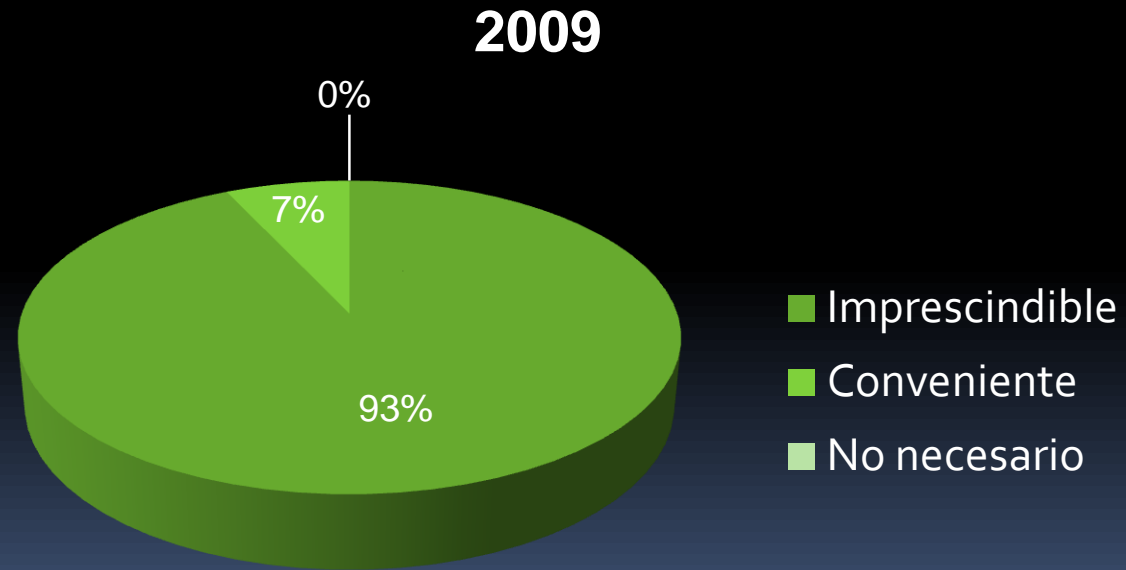
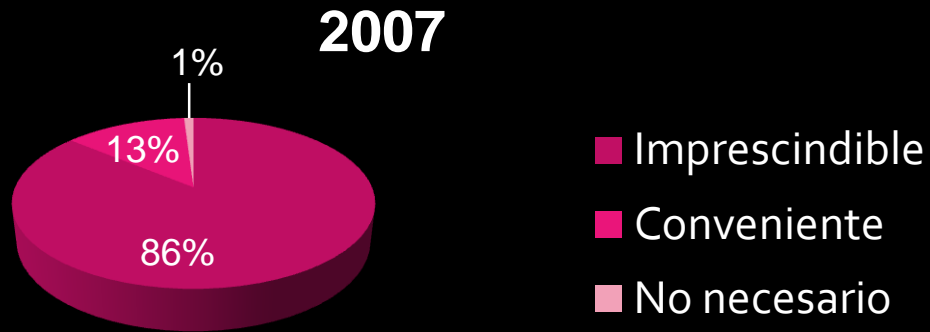
## 5. Zona geográfica donde habitualmente desarrollas tu profesión de coach (173)



## 6. Titulación académica (173)

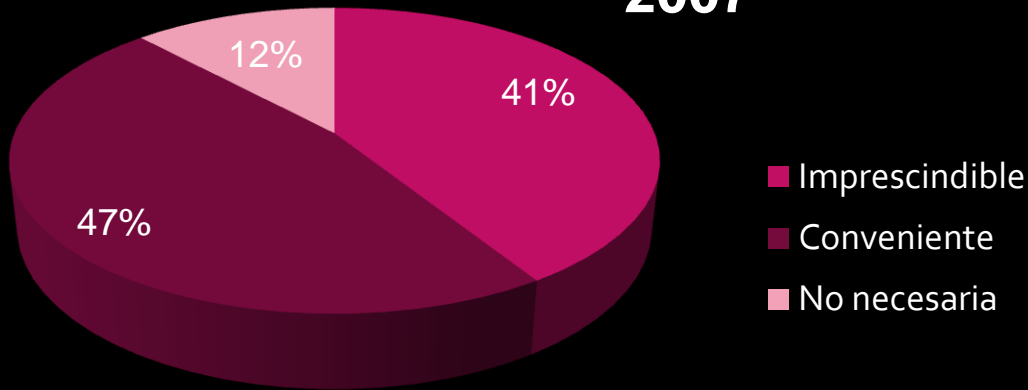


## 7. ¿Consideras necesaria una formación para ejercer la profesión de coach? (162)

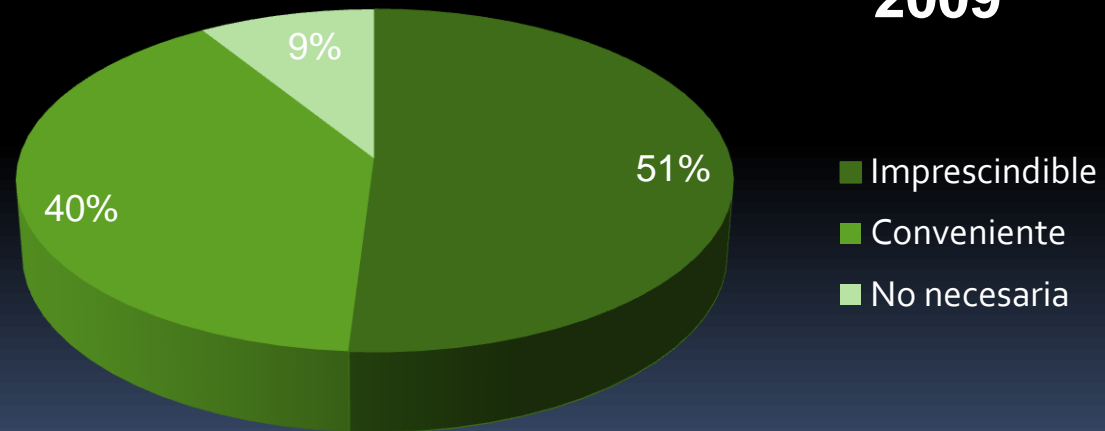


## 8. ¿Consideras necesaria una acreditación para ejercer la profesión de coach? (133)

**2007**

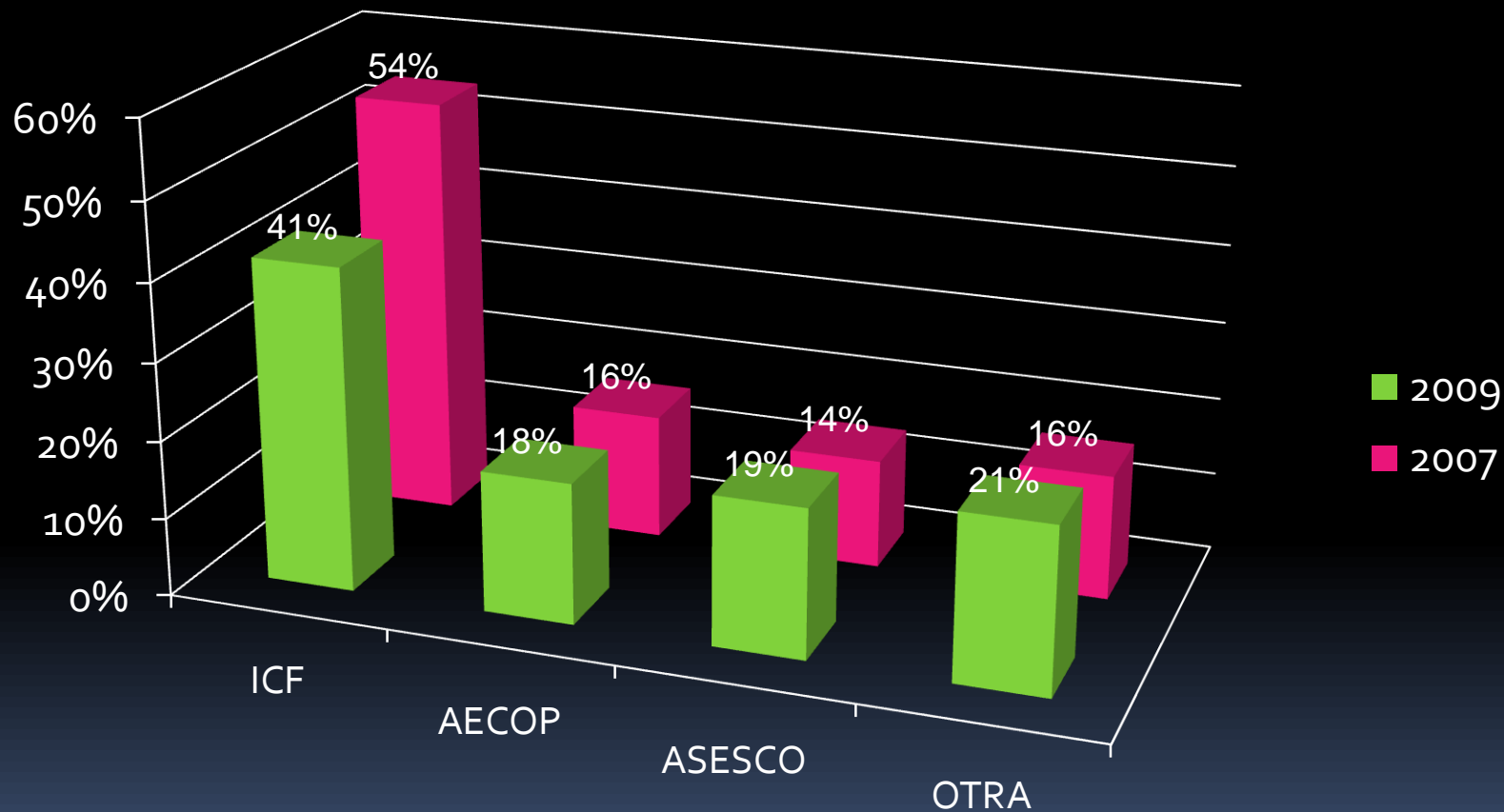


**2009**





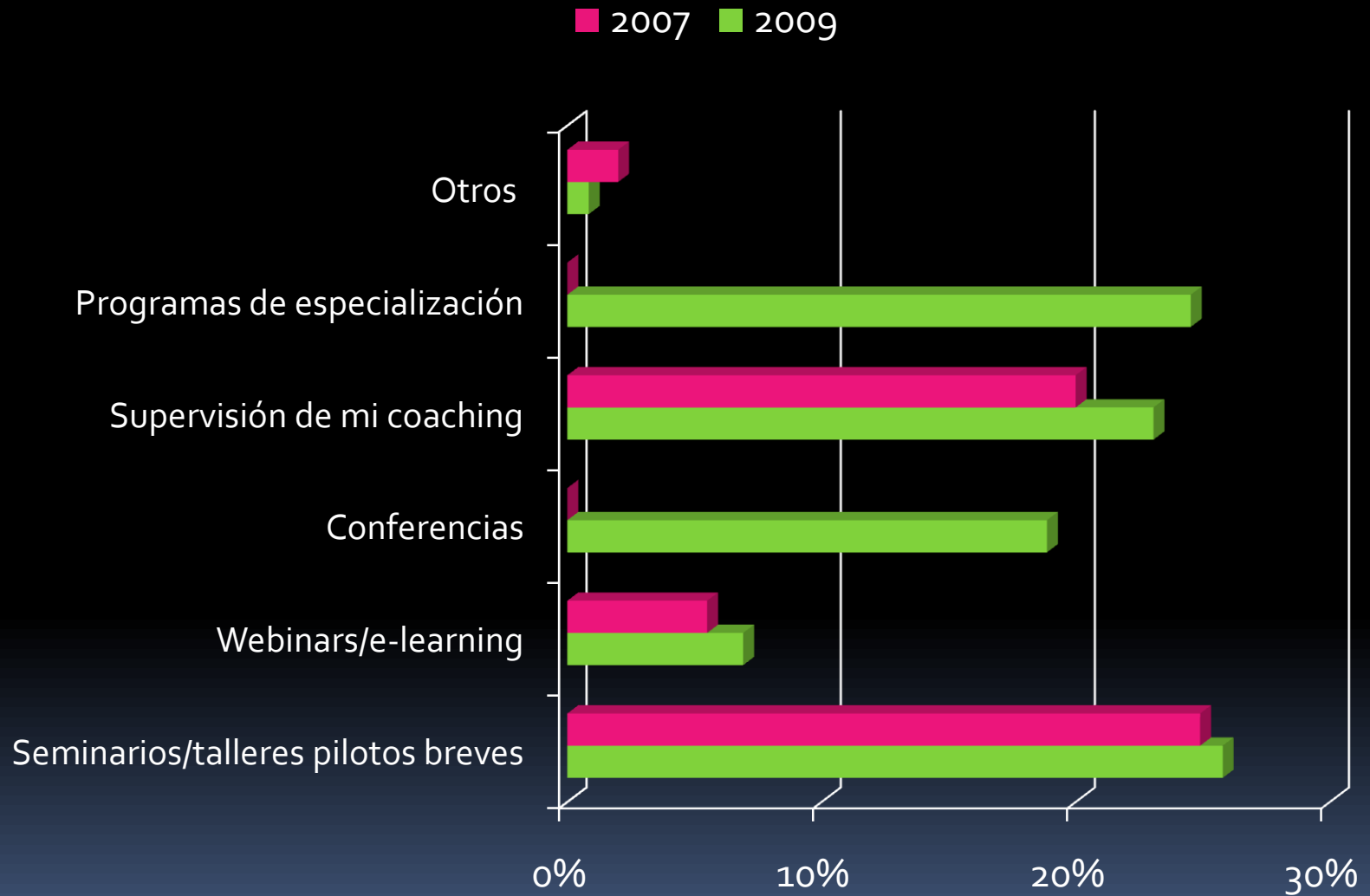
## 9. Mi titulación/acreditación como coach la he obtenido en (174)



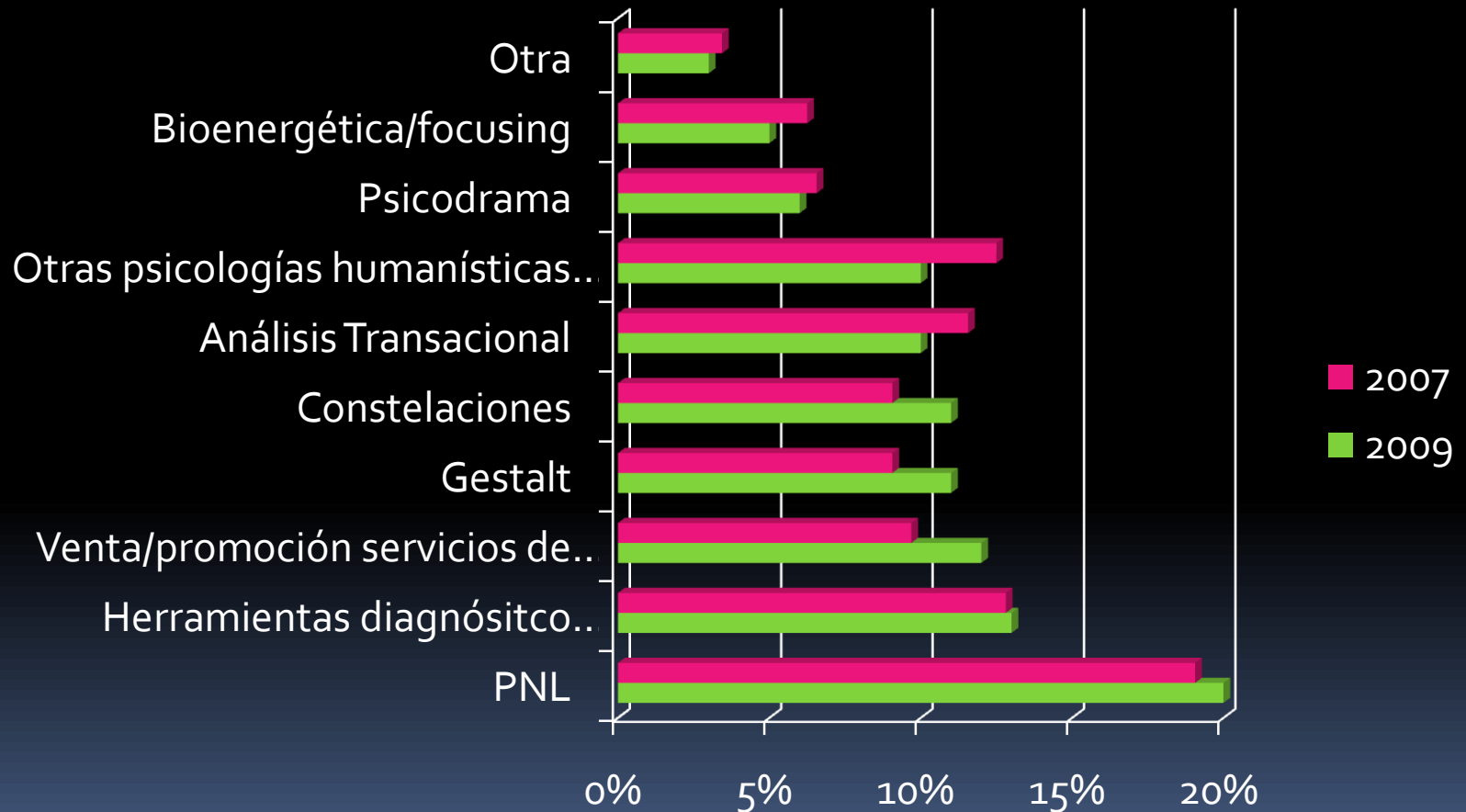
10. En tu formación como coach ¿cuántas horas han sido de cada modalidad? (149)



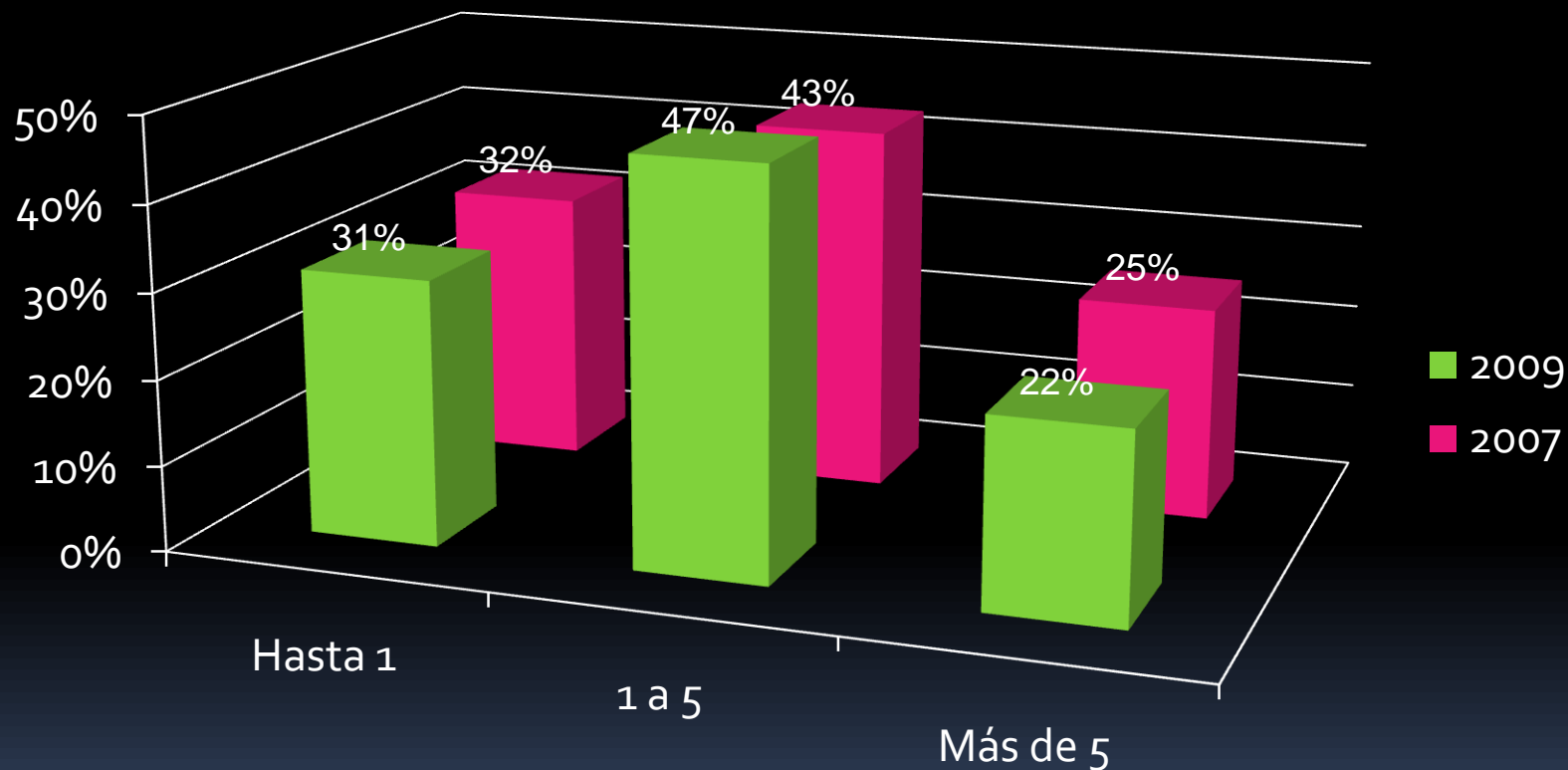
# 11. Recursos preferidos para desarrollarse como coach (152)



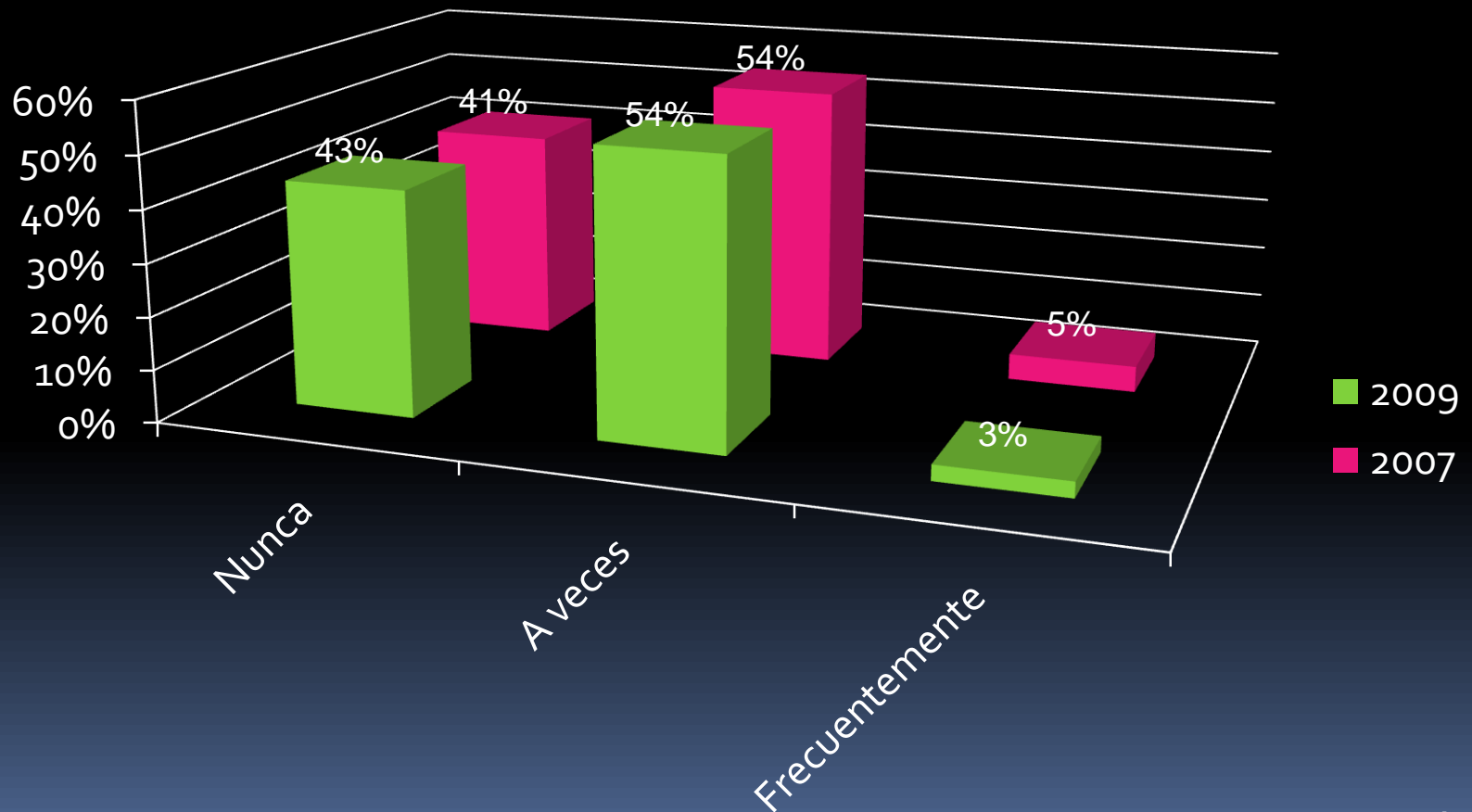
## 12. Áreas de desarrollo preferidas (146)



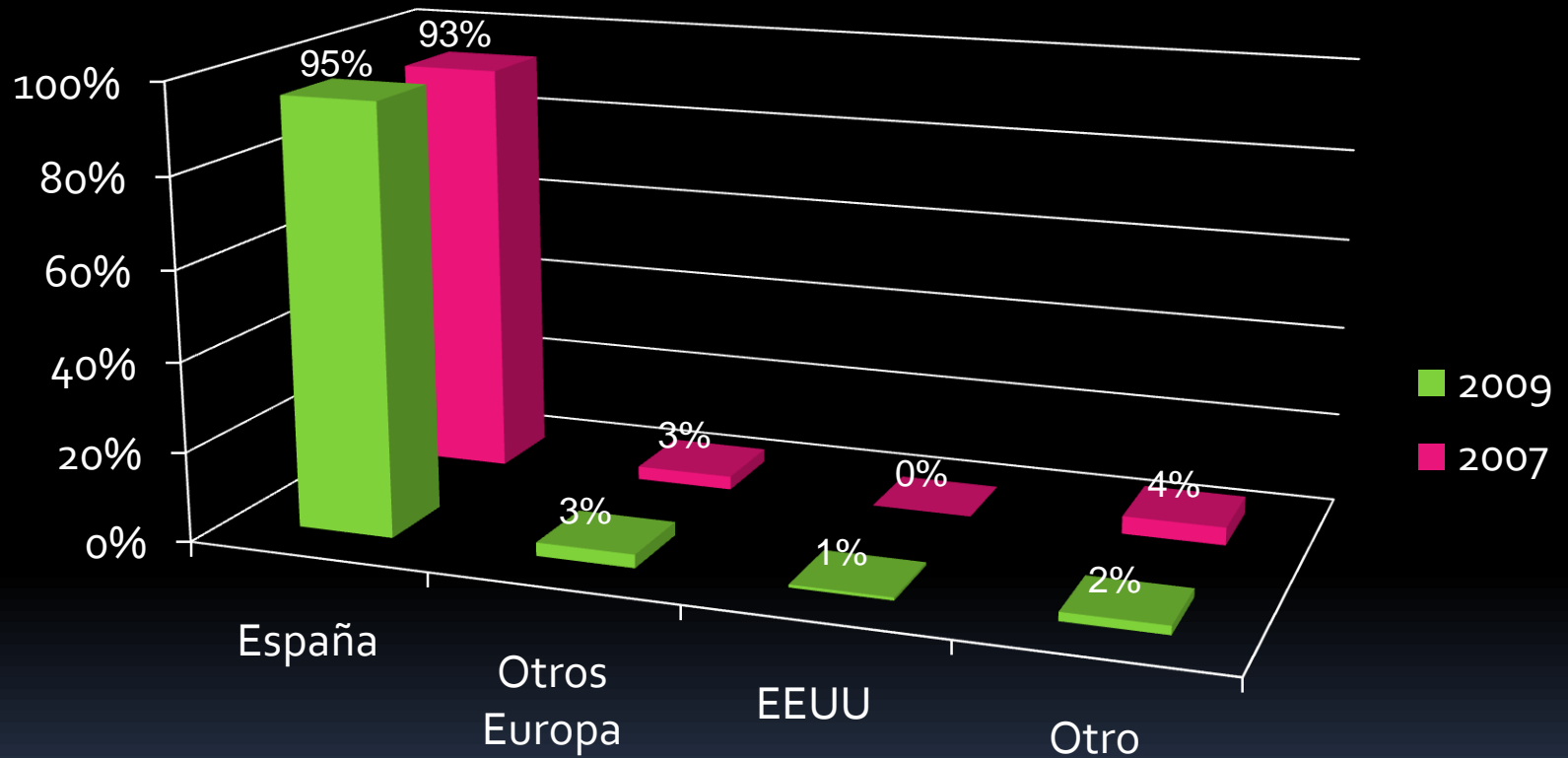
### 13. Años de ejercicio profesional (157)



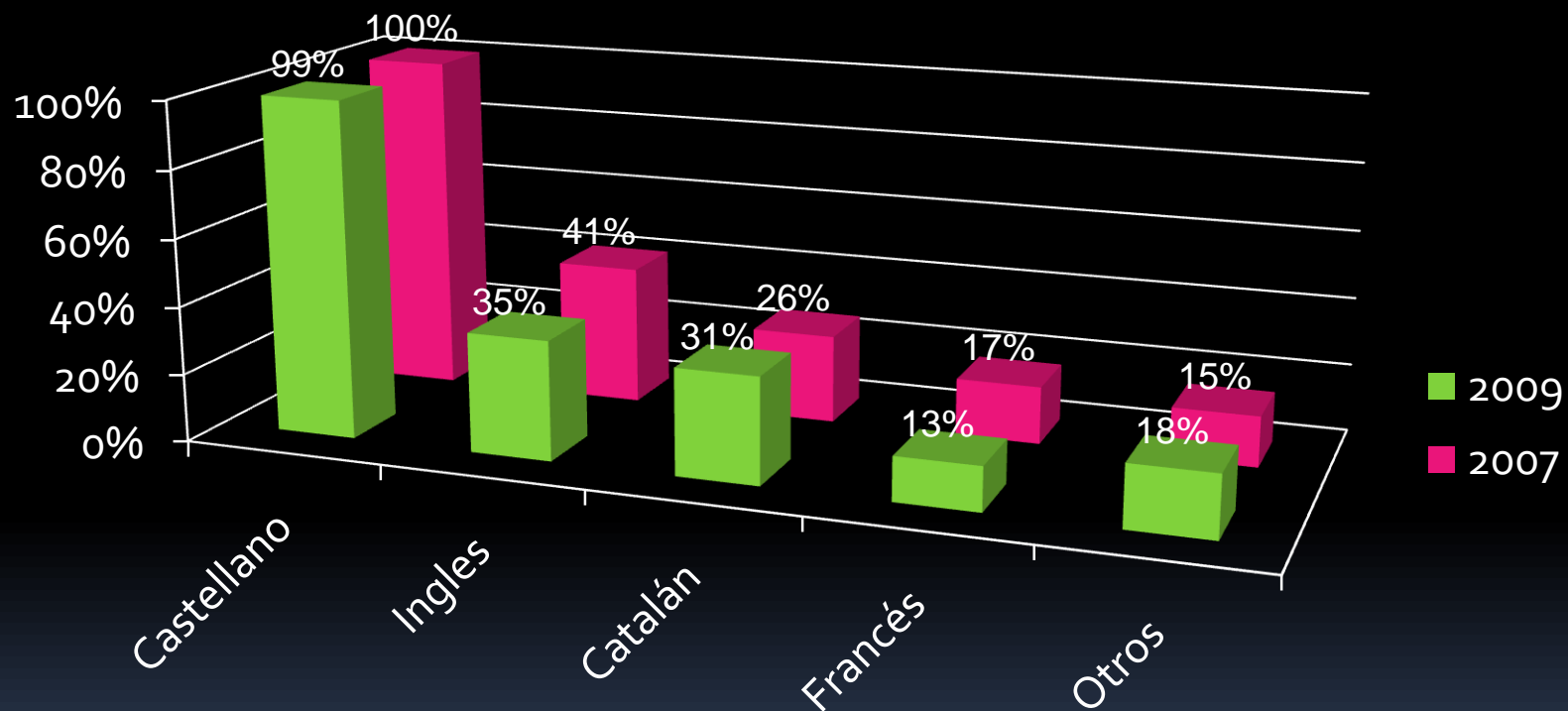
## 14. Dilemas éticos en el ejercicio del coaching (153)



## 15. País en el que se ejerce mayoritariamente (152)

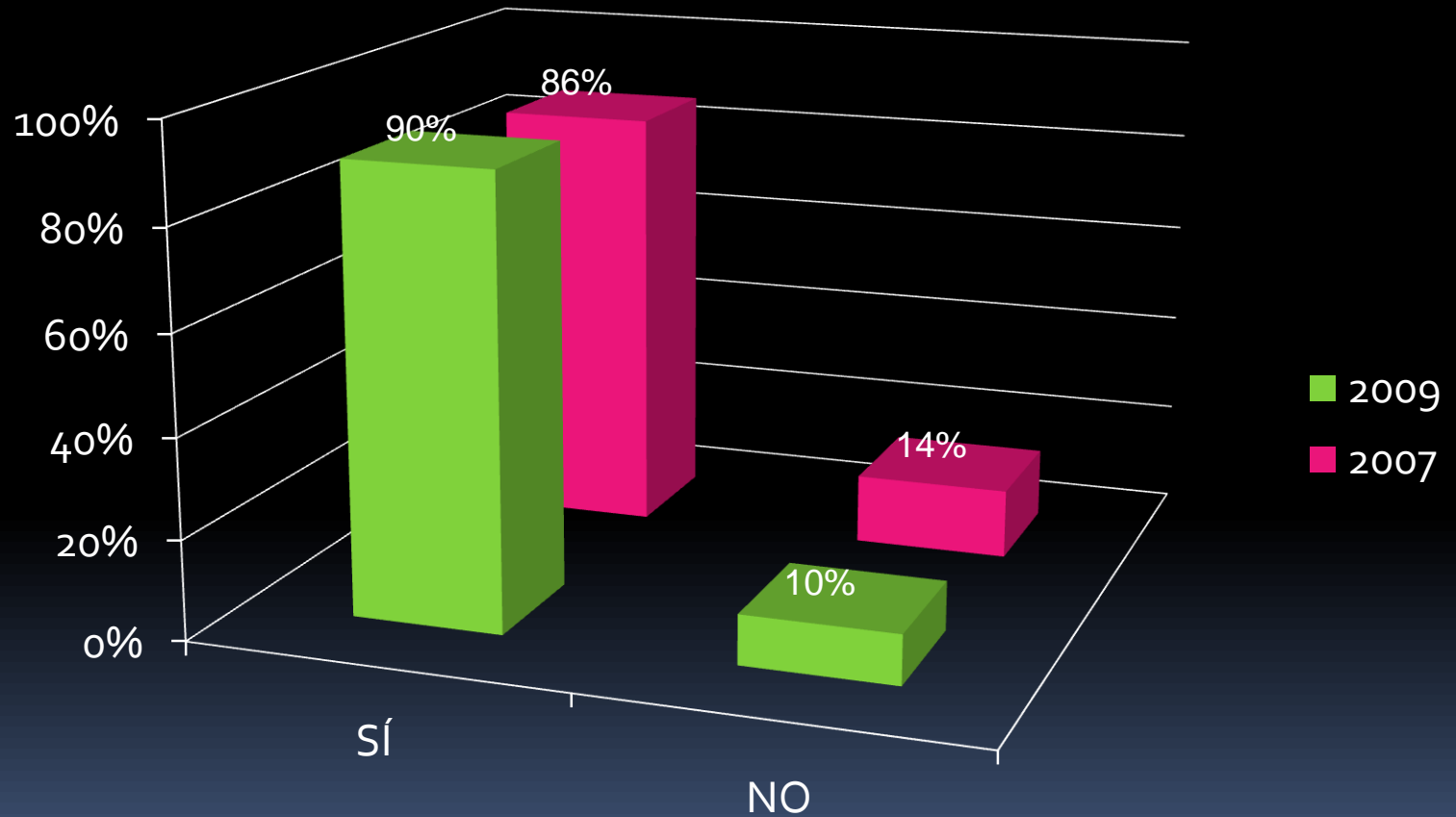


## 16. Idiomas en que se puede ejercer (153)

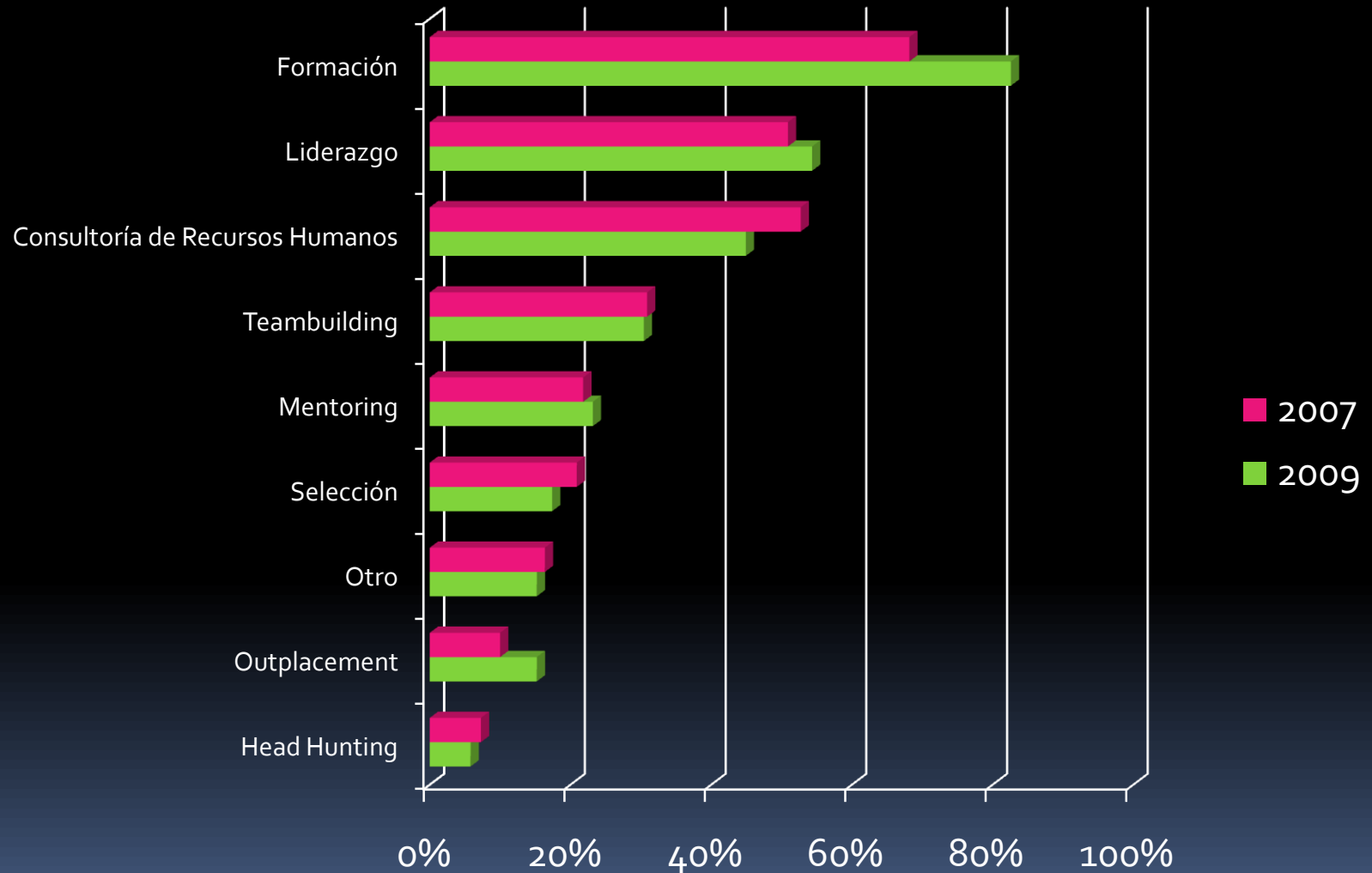




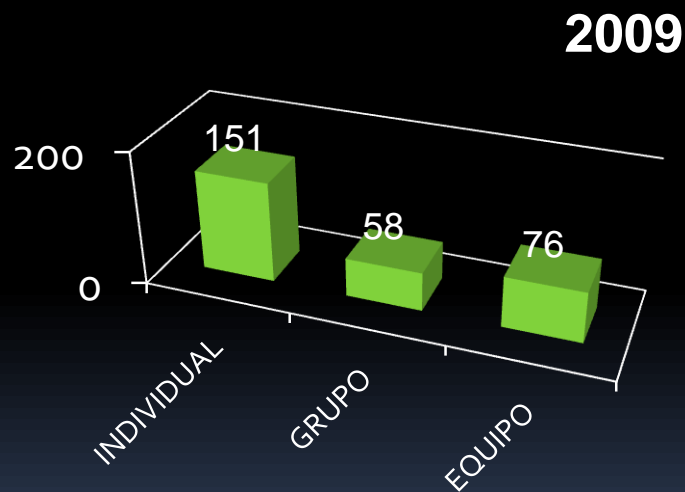
## 17. ¿Ofreces otros servicios además de coaching? (157)



## 18. Otros servicios que ofrecen los coaches (138)

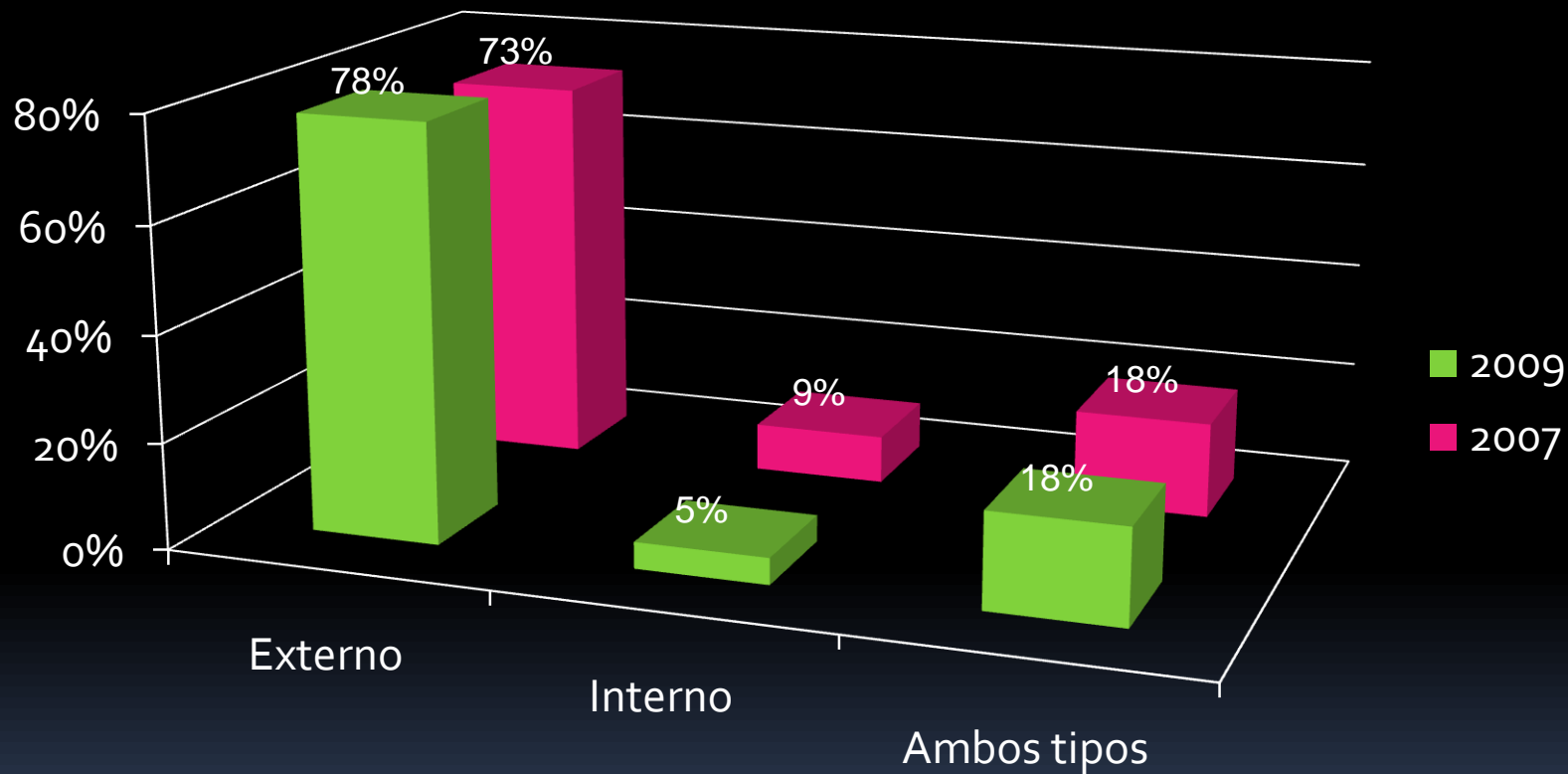


## 19. Tipos de coaching que se ejercen (156)

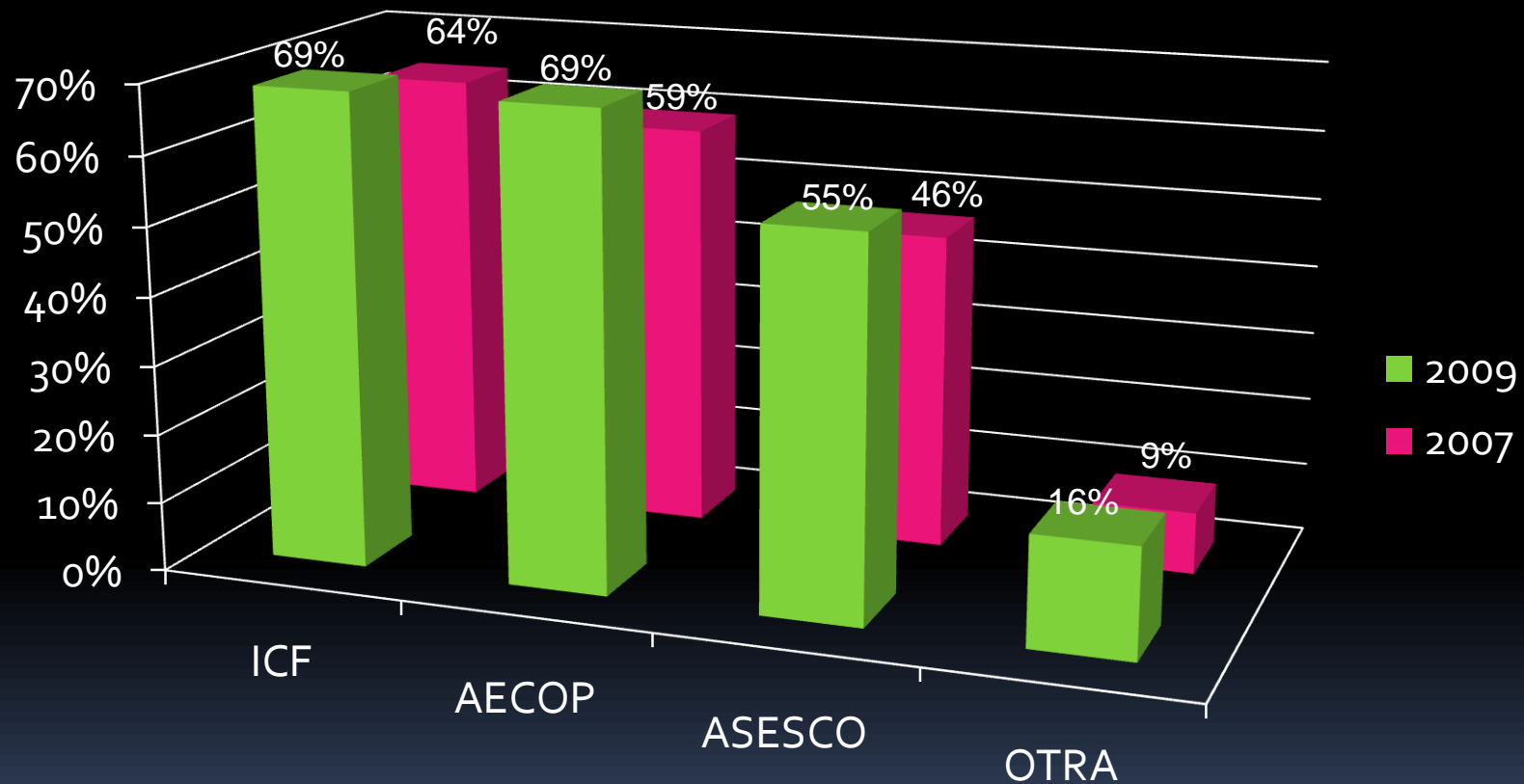


Total de respuestas 285 (múltiples)

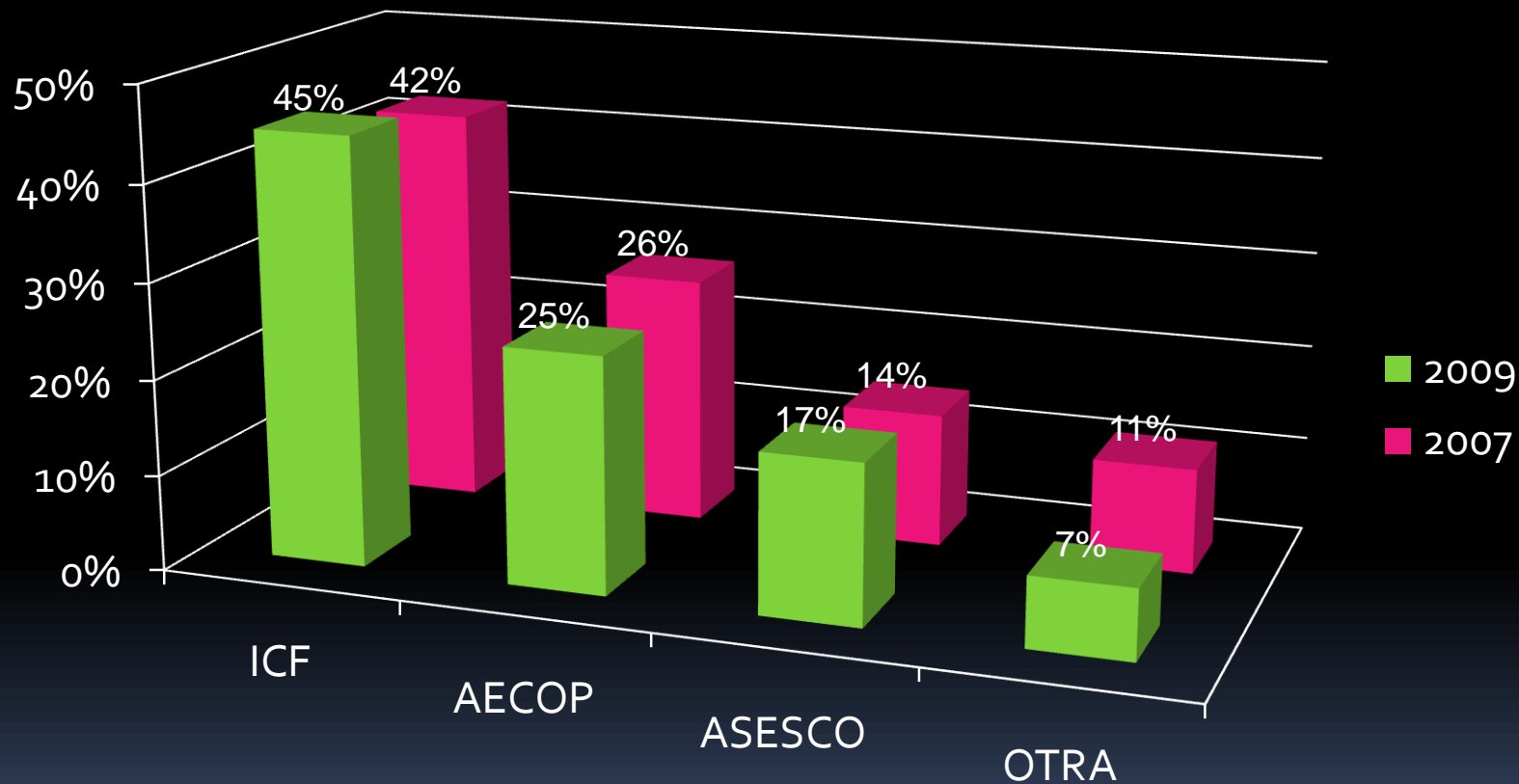
## 20. Ámbito de ejercicio del coaching (154)



## 21. Asociaciones de coaching que se conocen (150)



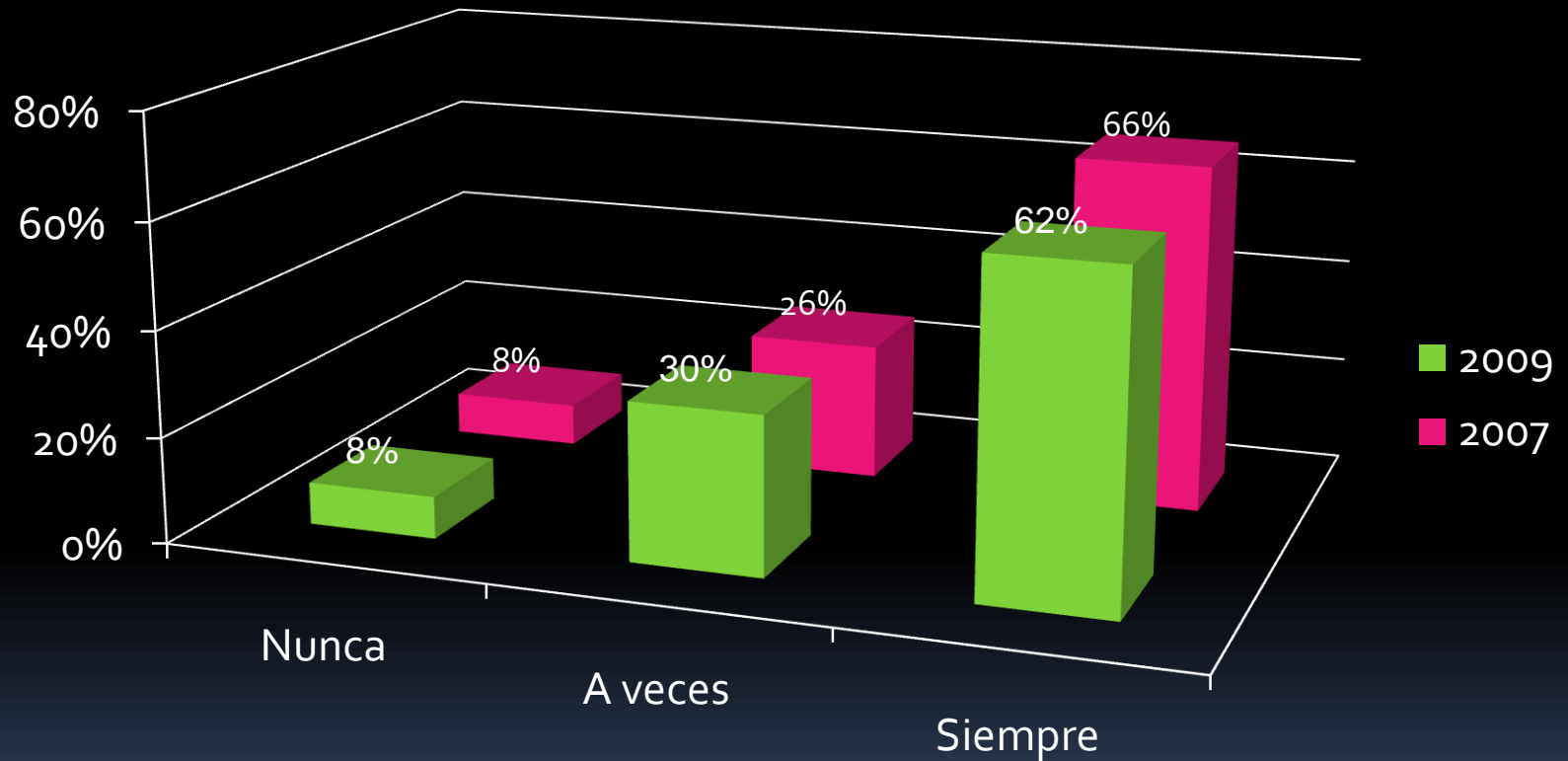
## 22. Asociaciones a las que se pertenece (150)



## 22 Bis. Otras asociaciones a las que también pertenecen

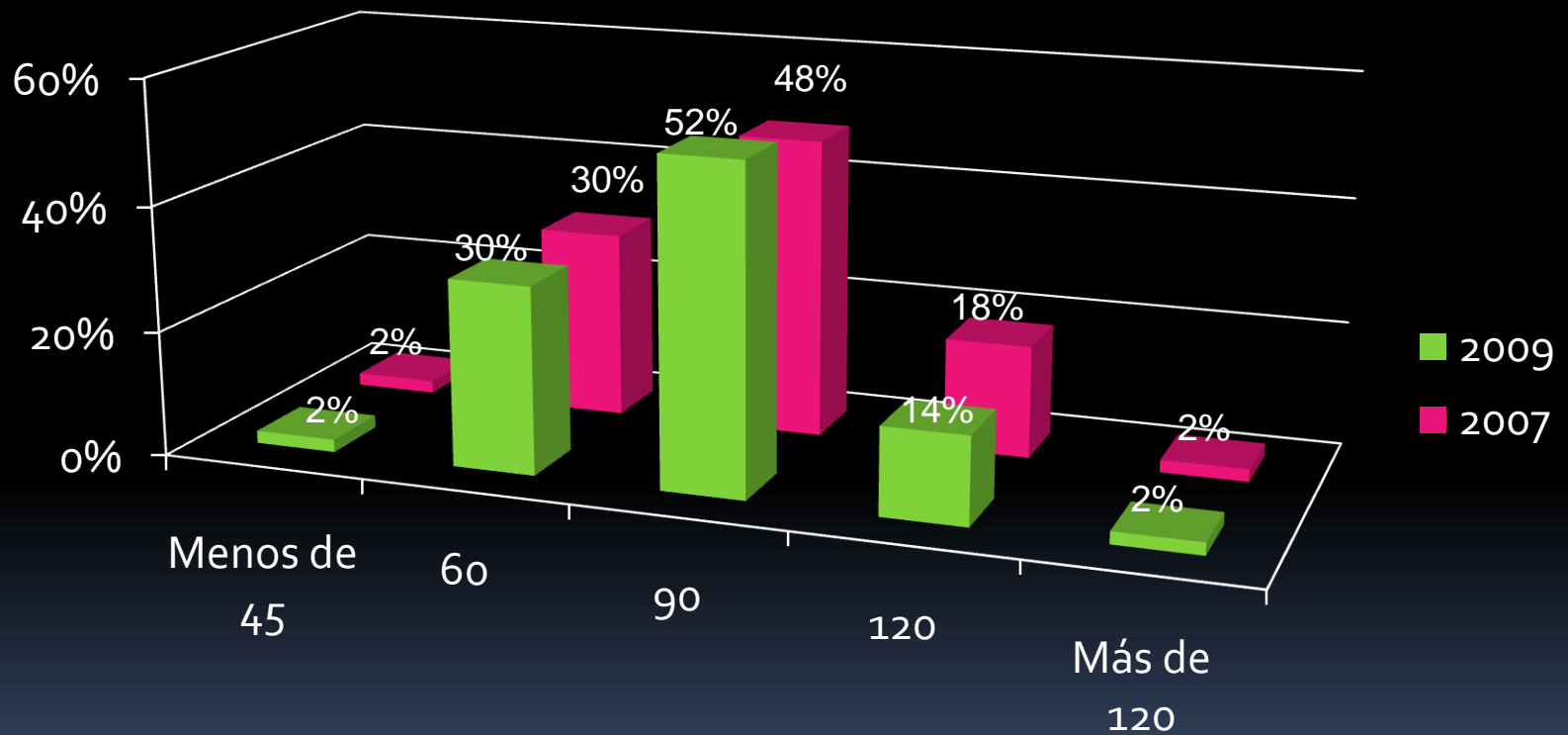
FIACE (Federación Iberoamericana de Coaching Ejecutivo)	ICC (International Coaching Community)
AC3 (Asociación de Coaching para Pymes, Profesionales y Personas)	EMCC (European Mentoring and Coaching Council)
COACHVILLE	AUGERE (Foundation)
AECODE (Asociación Española de Coaching Deportivo)	RHIACA (Red HispanoAmericana de Coaches en Activo)
ACECAT (Asociación Catalana de Coaching Deportivo )	IAC (International Association of Coaches)
FLAPCO (Federación Latinoamericana de Profesionales de Coaching Ontológico)	G-COACHING (Asociación para la difusión del Coaching)
AEPNL (Asociación Española de PNL)	AIC (Asociación Internacional de Coaching con PNL)

## 23. Formalización "contrato" con coachee (132)

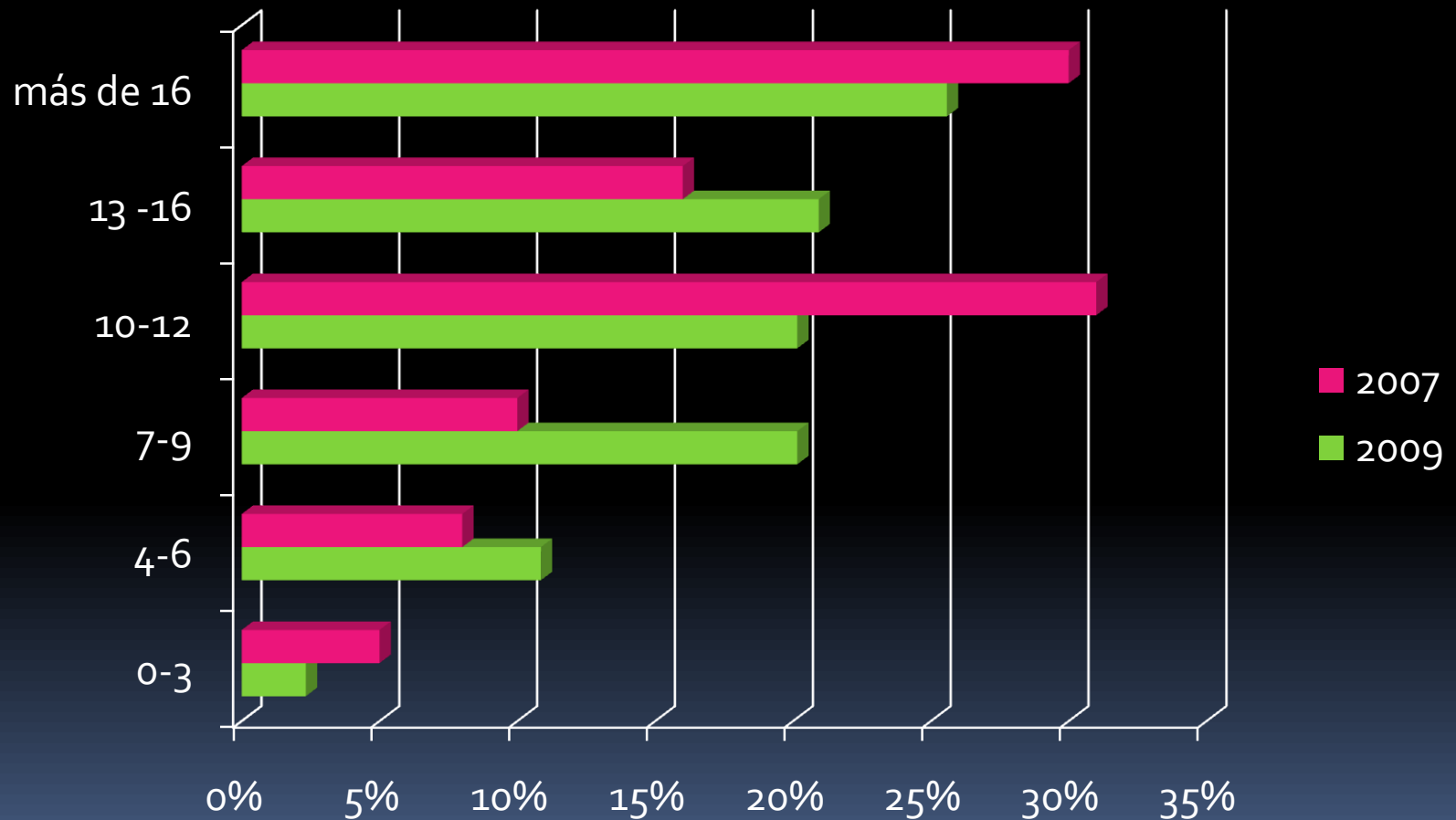




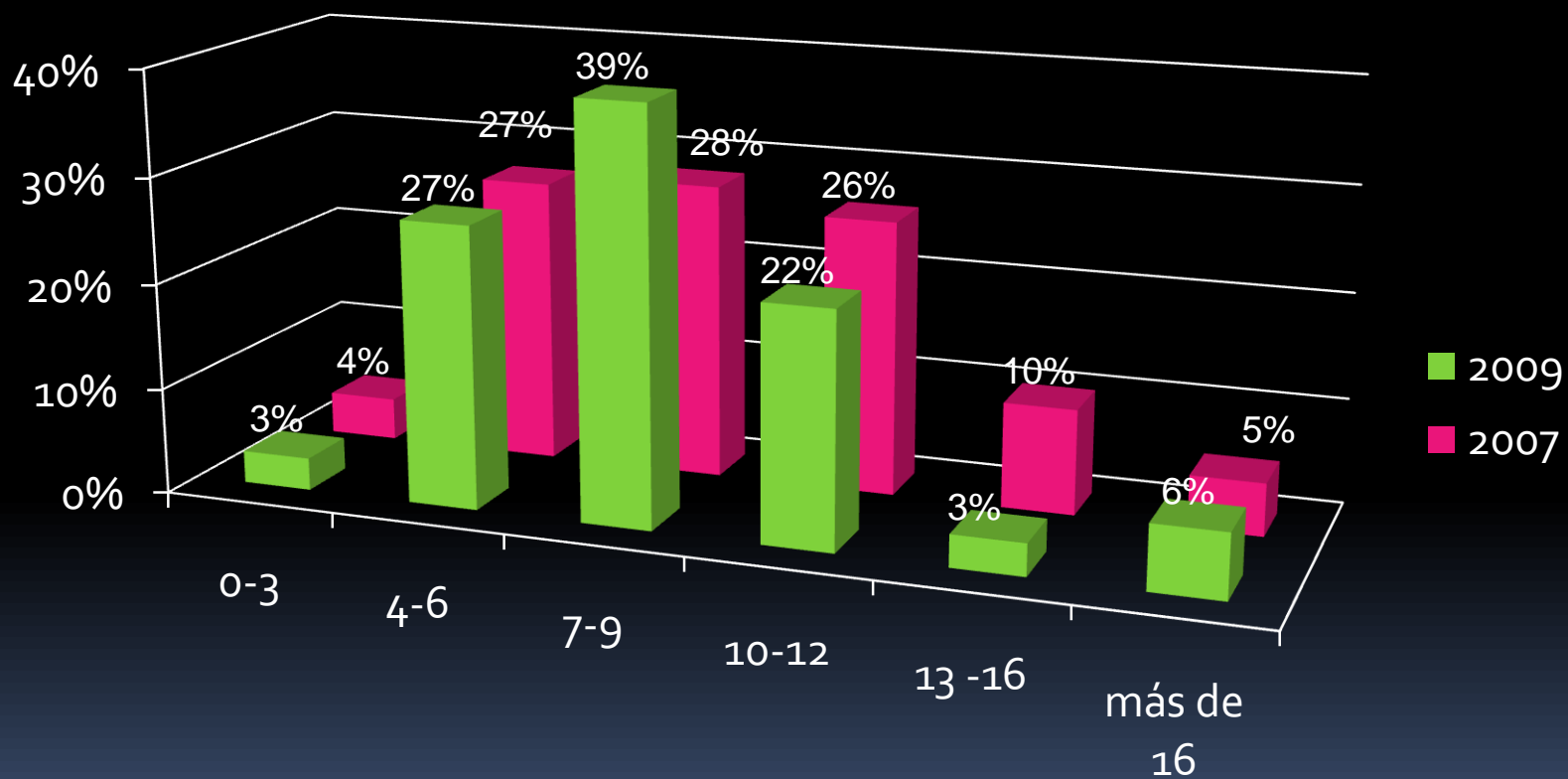
## 24. Duración media (en minutos) de la sesión de coaching (132)



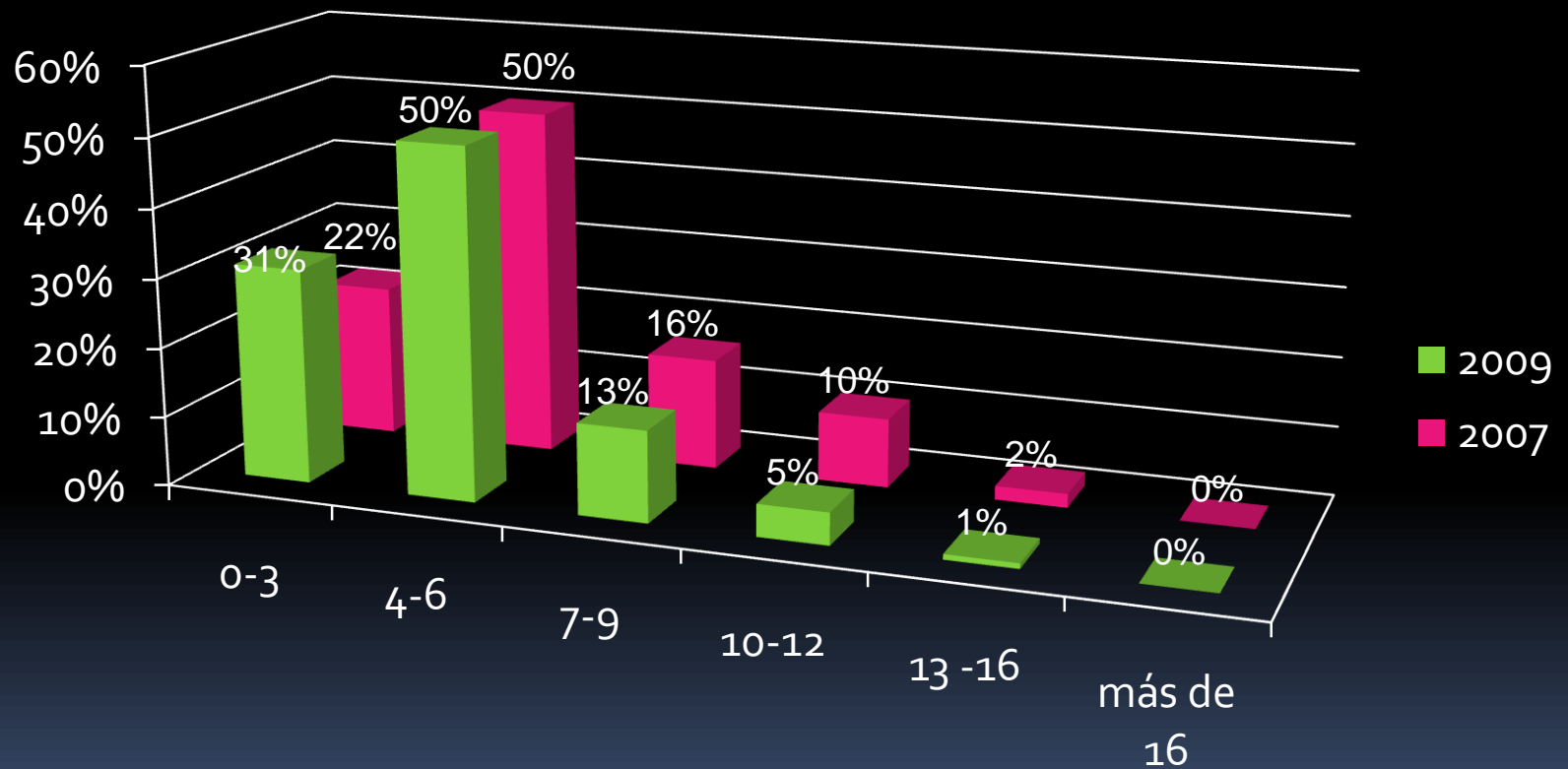
## 25. Duración media (nº de horas) proceso de coaching (129)



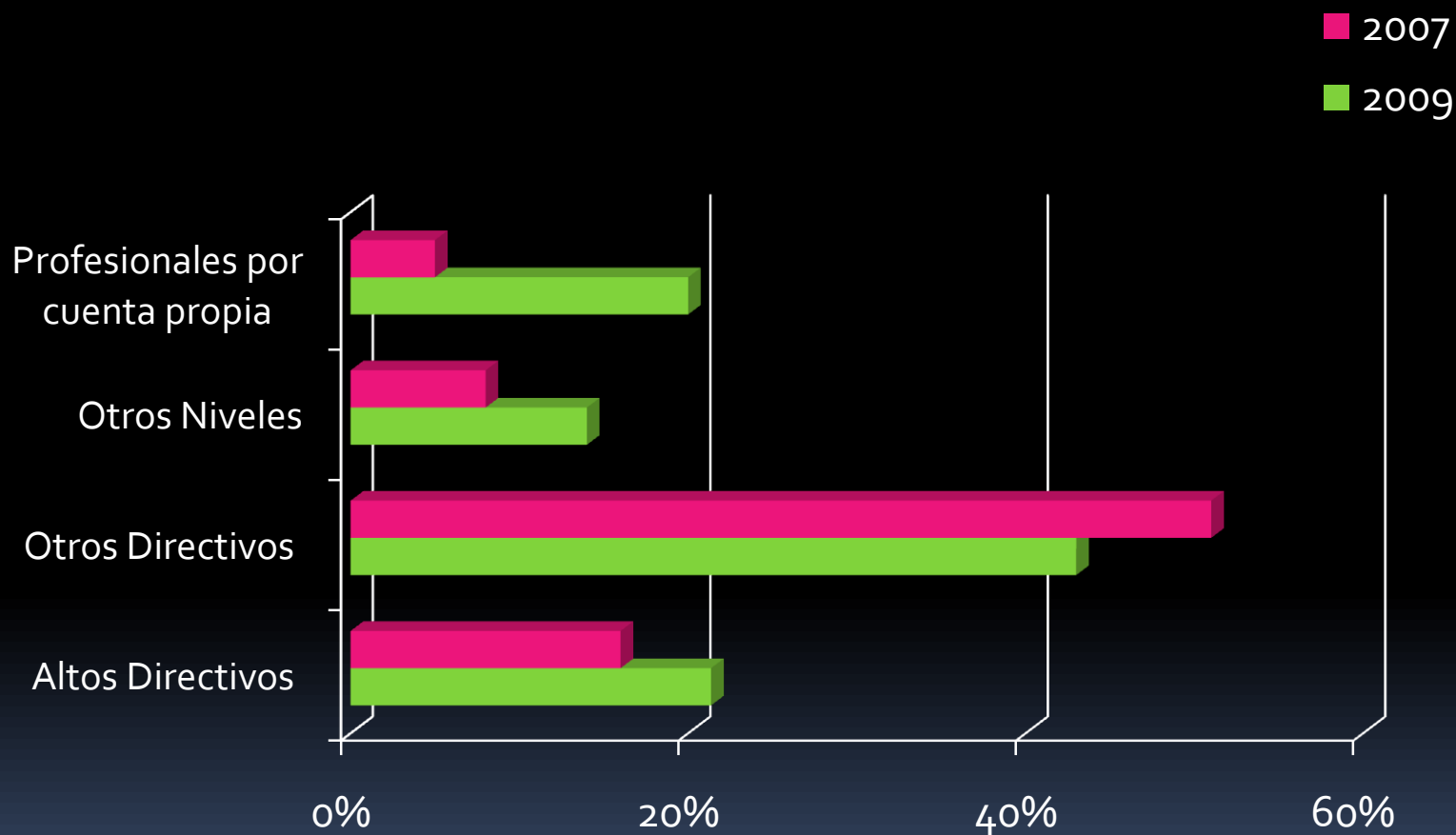
## 25.Bis. Duración media (nº de sesiones) proceso de coaching (131)



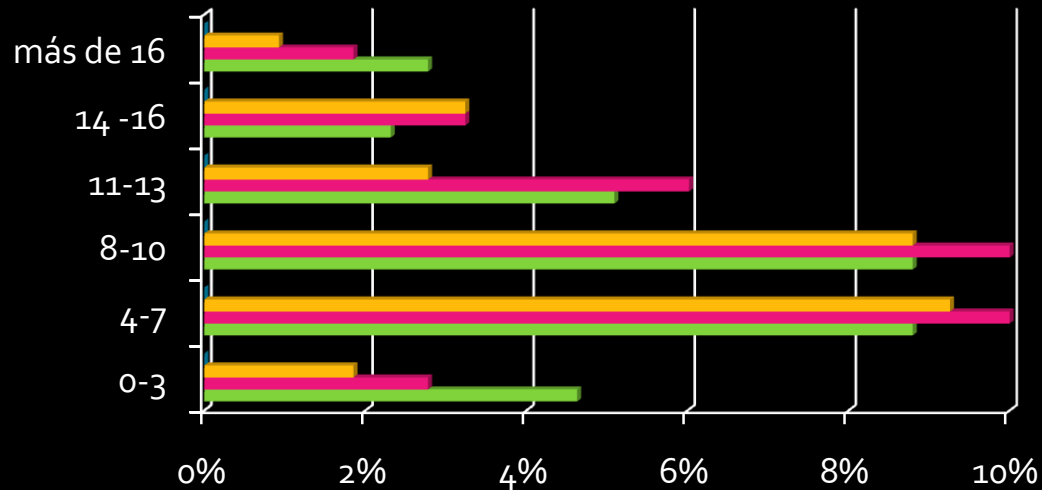
## 25.Bis 2. Duración media (nº de meses) proceso de coaching (131)



## 26. Perfil de coachees (115)

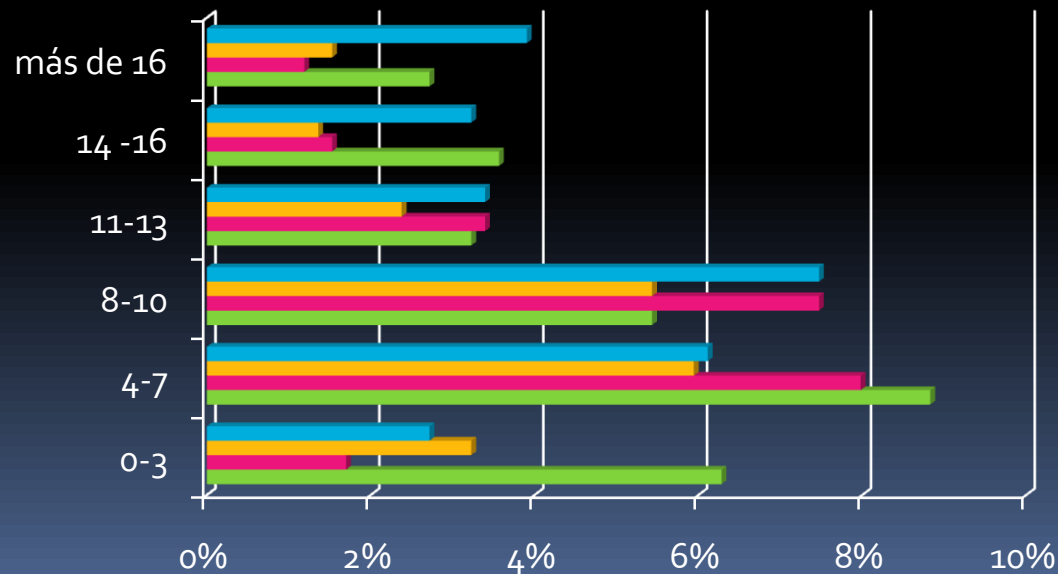


## 27. Nº promedio sesiones según tipo coachee (121)



2007

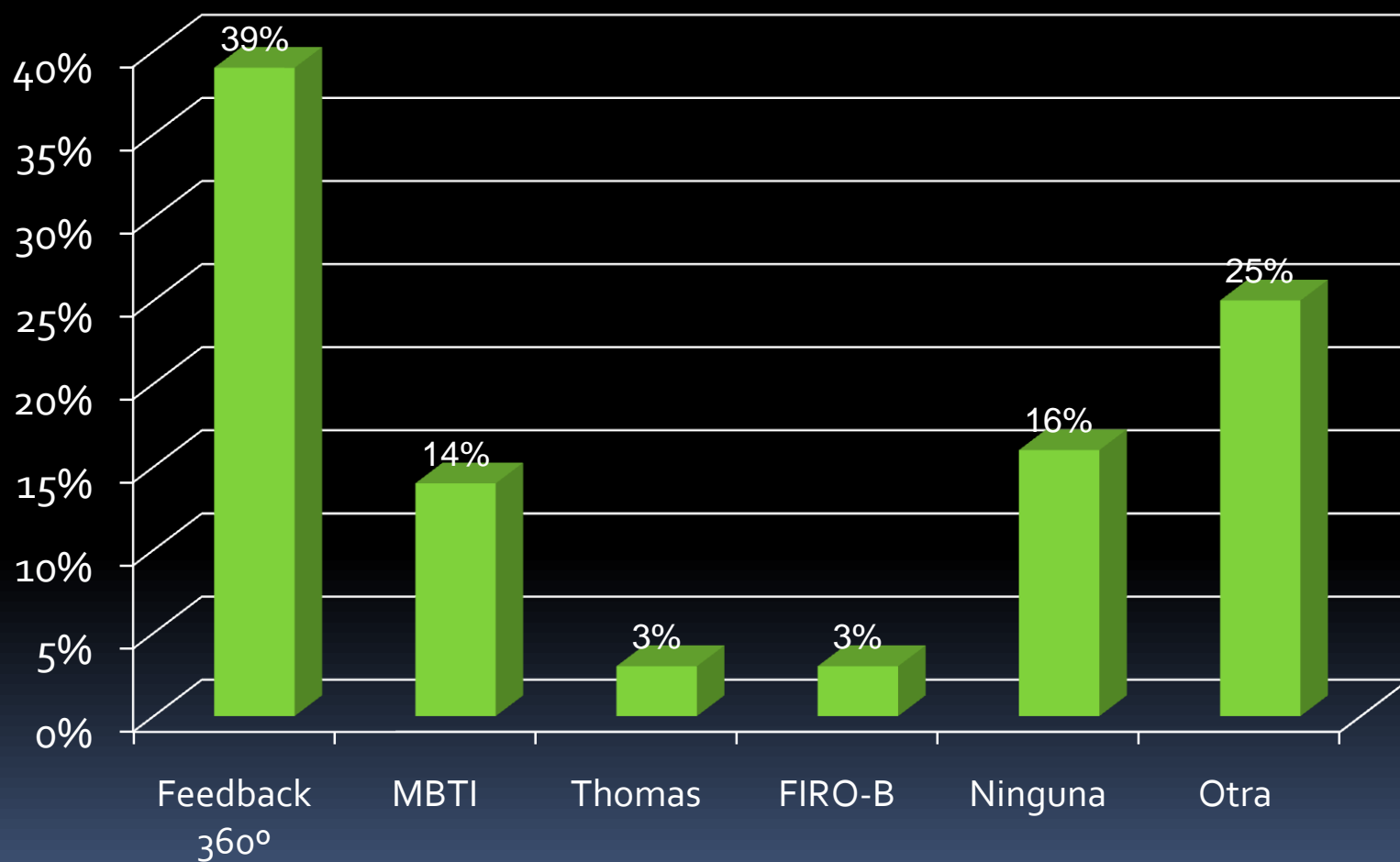
- Profesionales por cuenta propia
- Empleados
- Otros Directivos
- Altos Directivos



2009

## 28. Herramientas empleadas (117)

2009

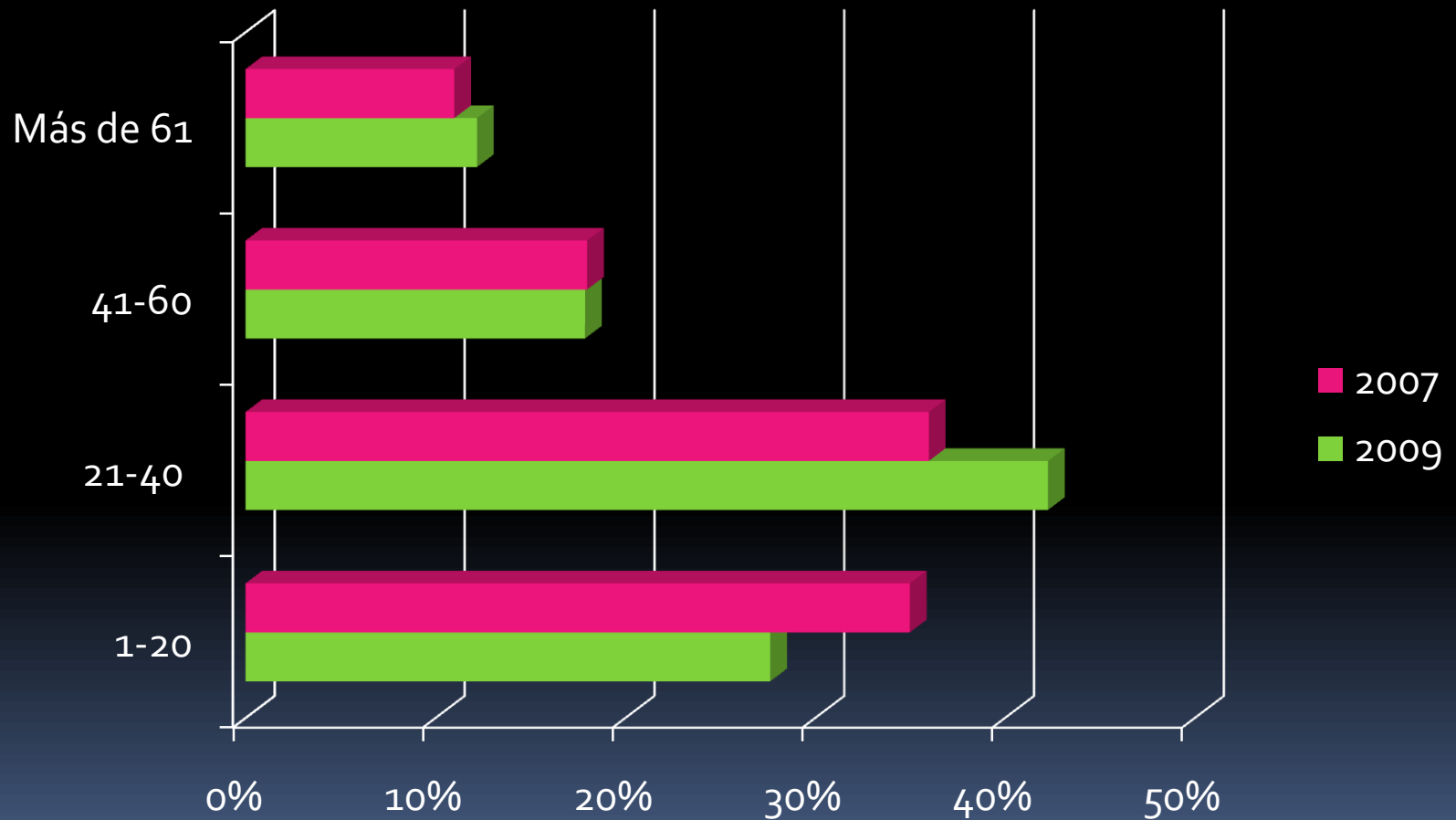


## 28. Bis. Otras herramientas empleadas (117)

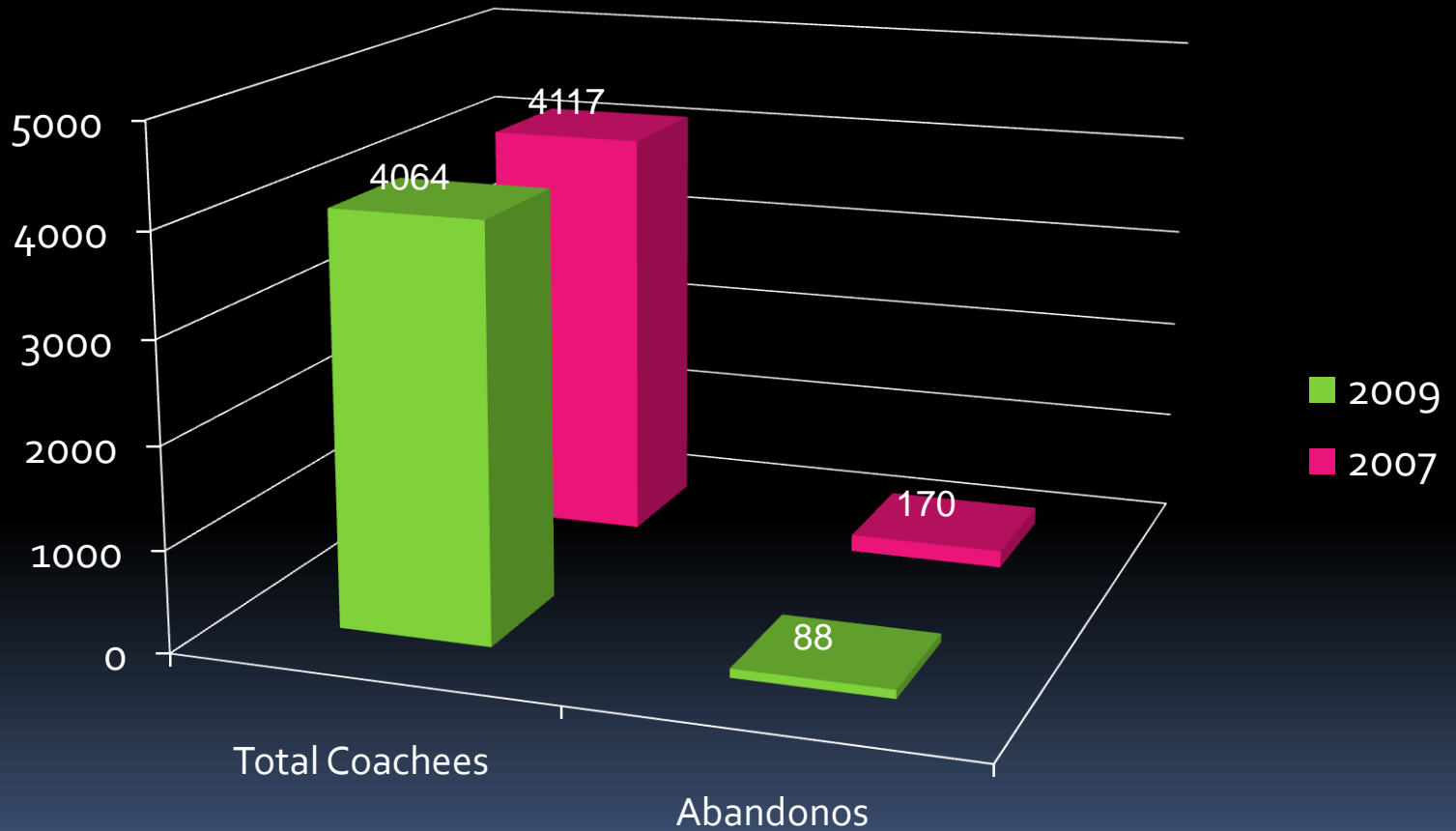
DISC	MODELO CO-ACTIVO	METODOLOGIA SUCESS UNLIMITED NETWORK
DAFO	IMAGEN PUBLICA, MANDALA	PLAN DE ACCIÓN, VISIÓN
DBM	HBDI	TEAM DIAGNOSTIC ASSESMENT
CUESTIONARIOS PROPIOS	ENEAGRAMA	KOSTIK
PAPI	MPA	GRAFOPSIKOLOGIA
HERRAMIENTAS DE CREATIVAD, MANAGEMENT...	NARRACION DE LOS "MOMENTOS VITALES"	COMPETEA, PERFORMACE, CTI
TECNICAS DRAMATICAS	TEST DE BELBIN	BIRKMAN
RUEDA DE LA VIDA	COMUNICACIÓN NO VIOLENTA	MODELO COECO



## 29. Tiempo medio (en minutos) dedicado a preparación y revisión (123)



### 30. Abandonos del proceso por el coachee (115)



2009: 2% de abandonos

## 31. Objetivos de los coachees (128)

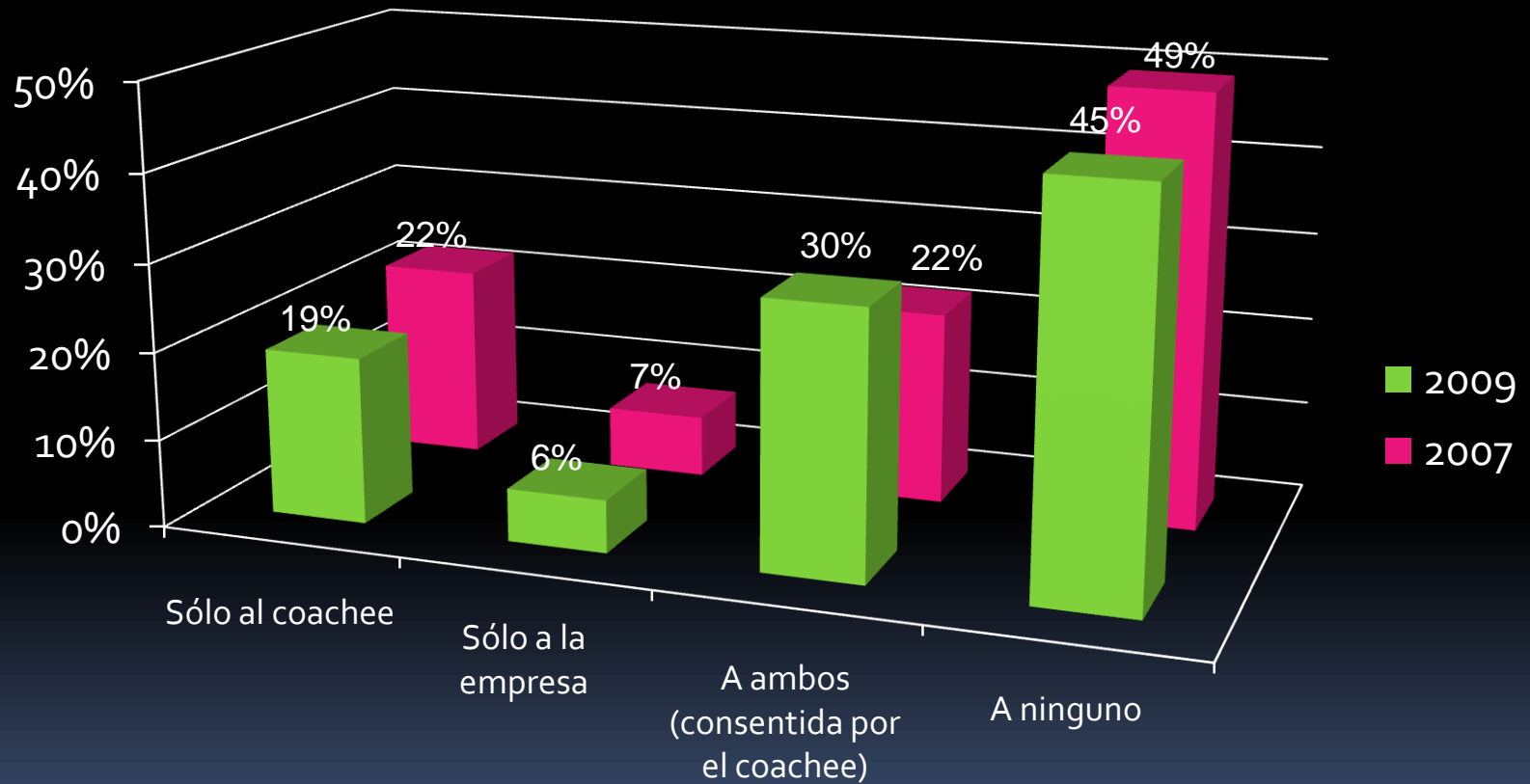


■ Poco frecuente

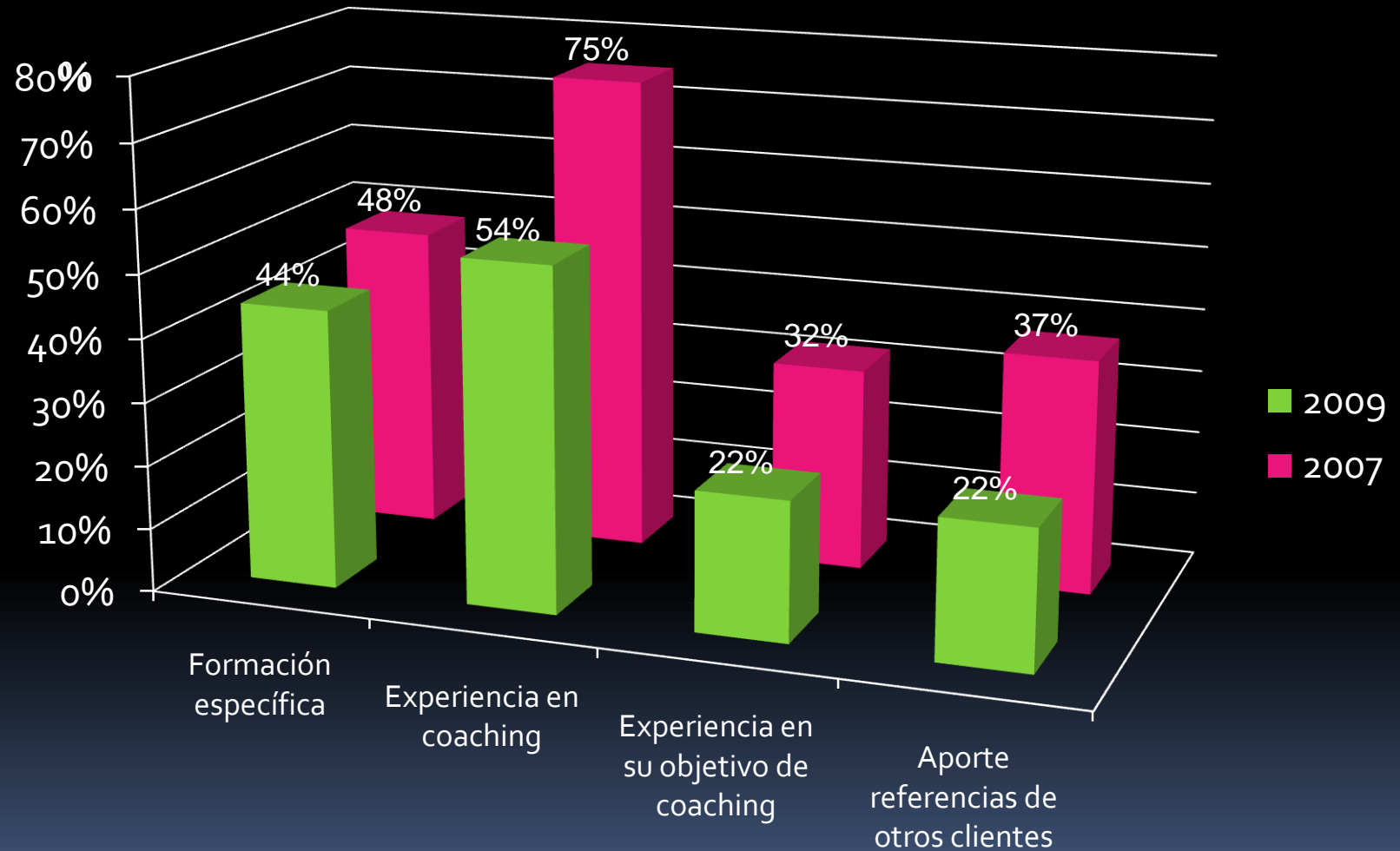
■ Medianamente frecuente

■ Bastante frecuente

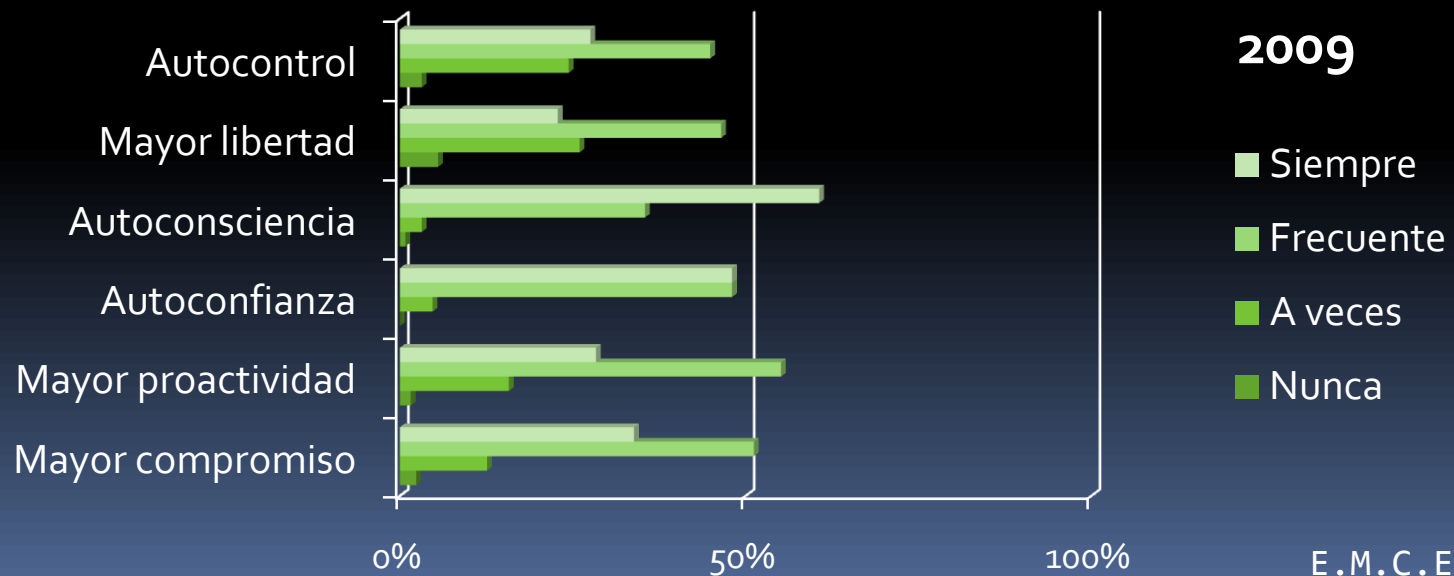
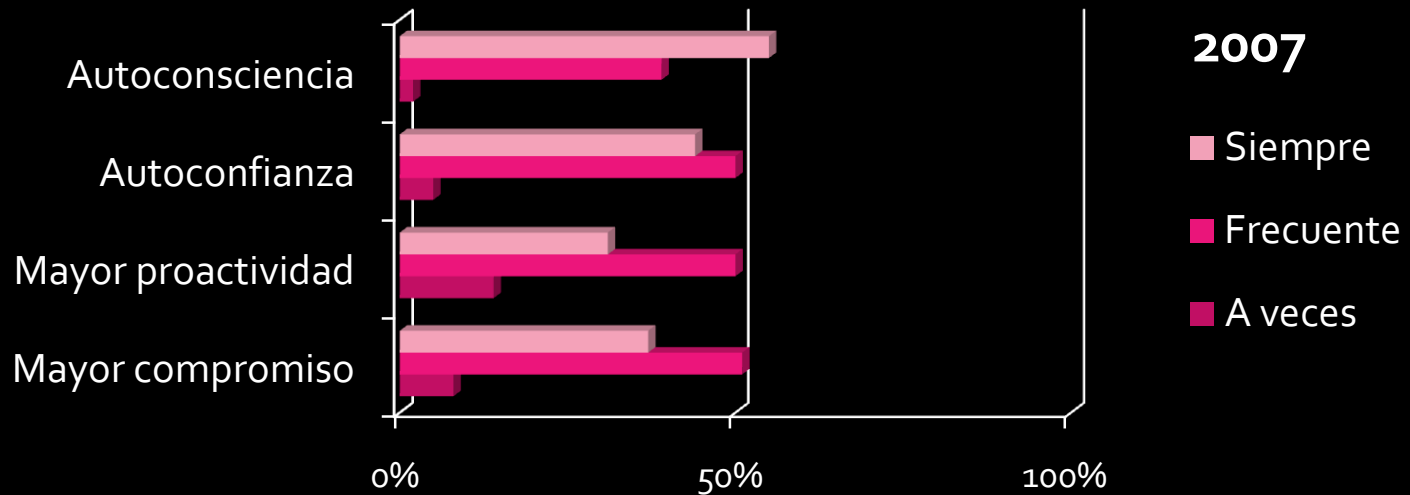
## 32. Entrega de informe al final del proceso (121)



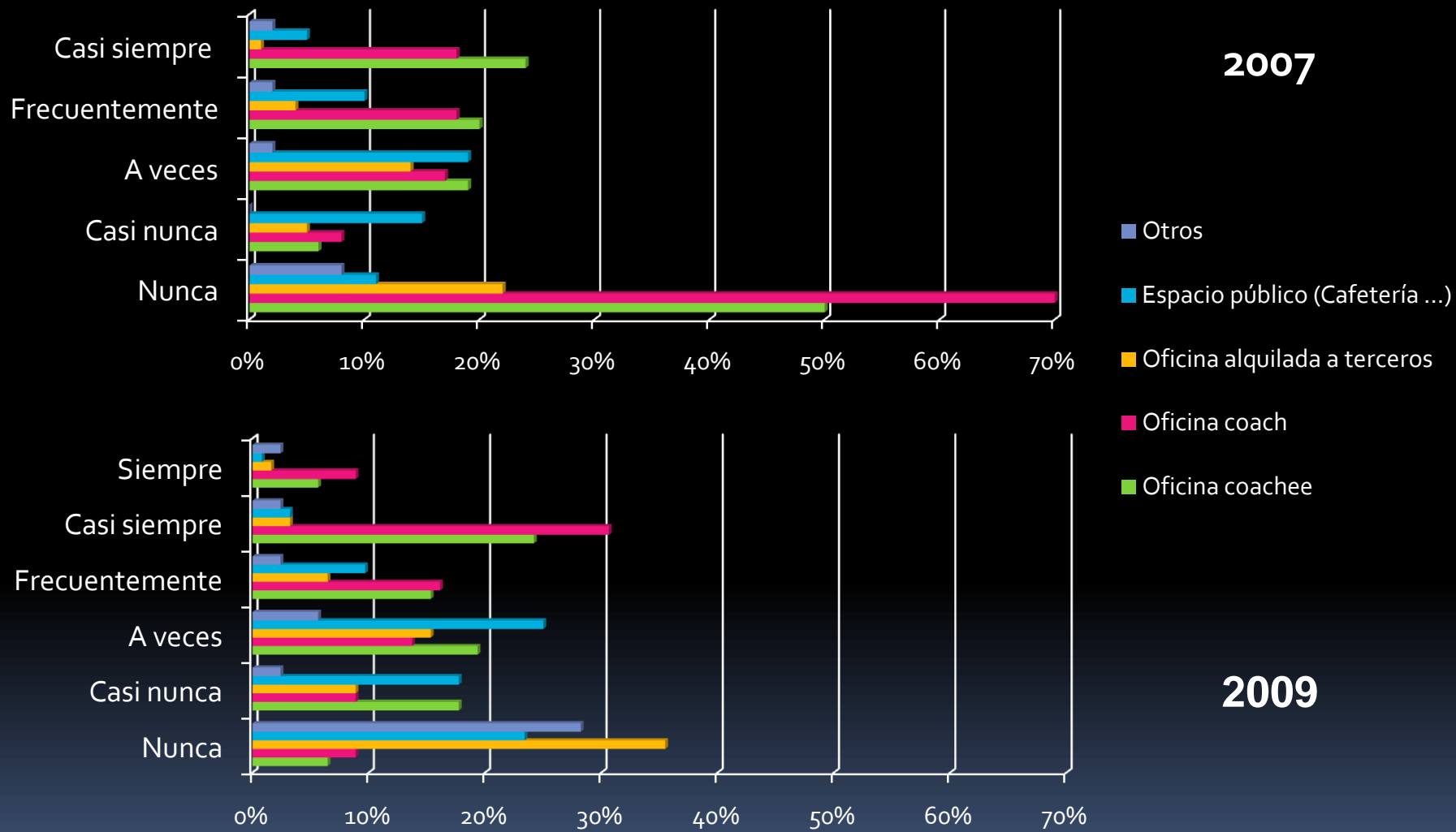
### 33. % de clientes que requieren del coach...(98)



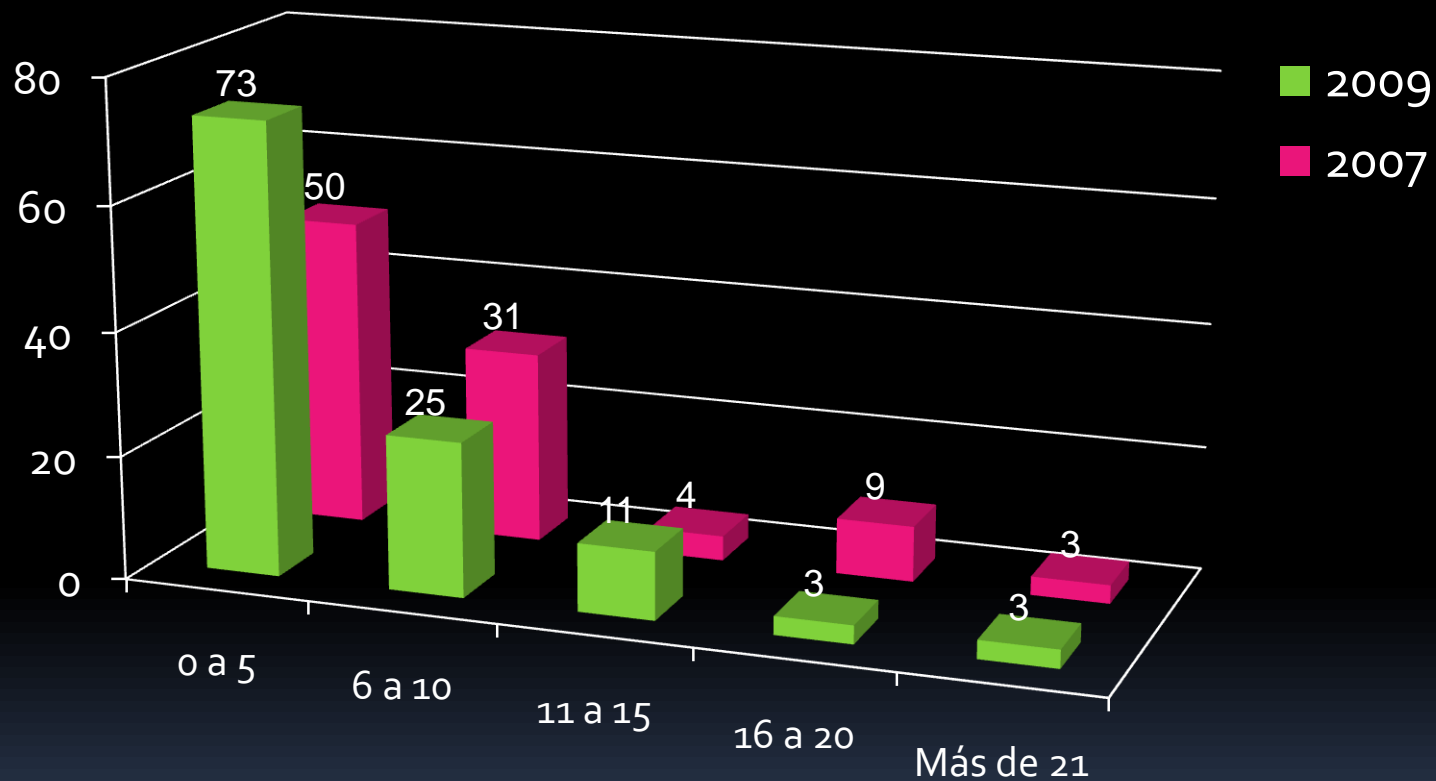
## 34. Beneficios "adicionales" para los coachees (127)



## 35. Lugar realización sesiones (124)



### 36. ¿Cuál es el nº de empresas contratantes de tus servicios de coaching en 2009 (115)

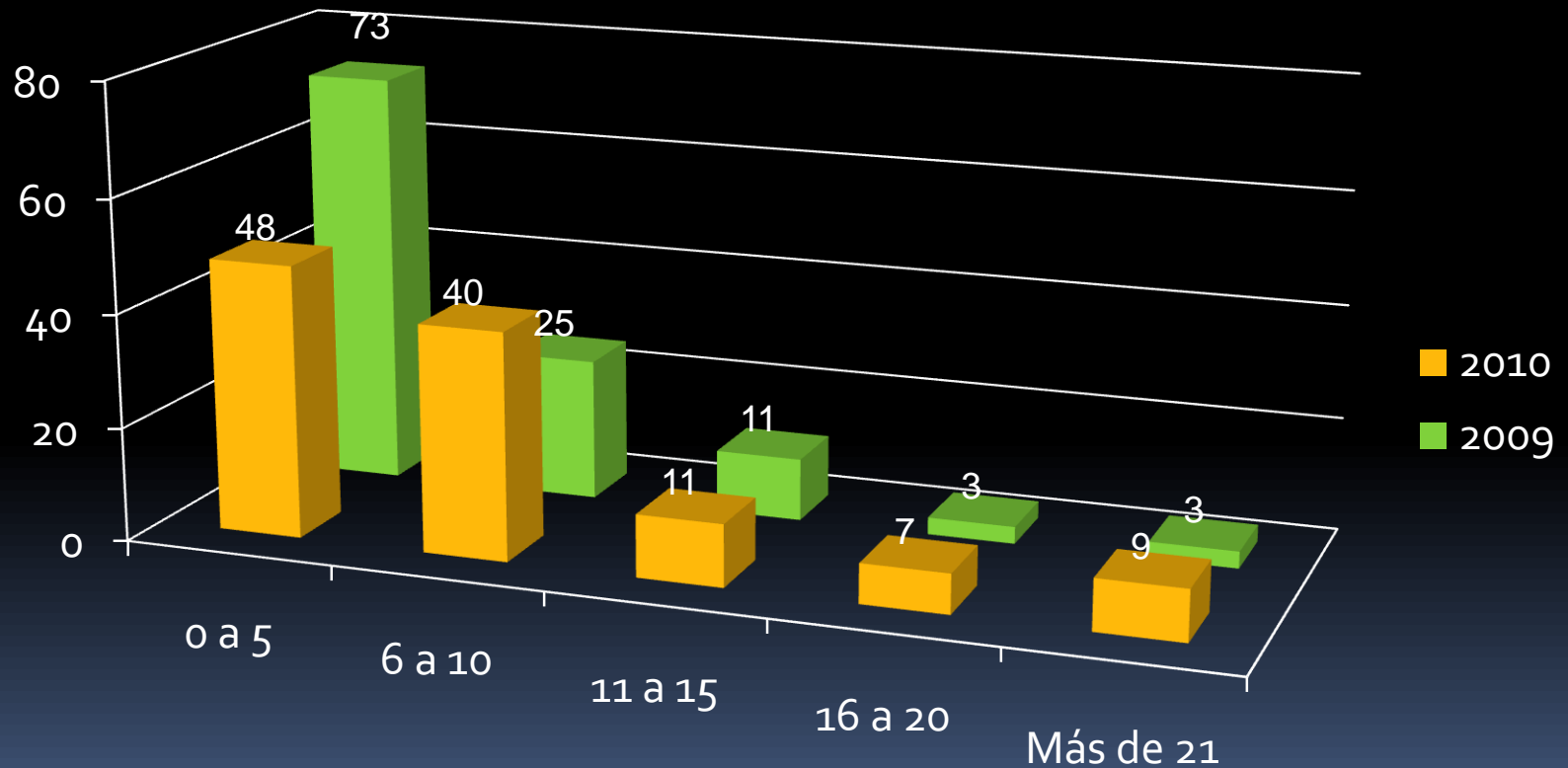


Media: 6,0 empresas/coach (2009)

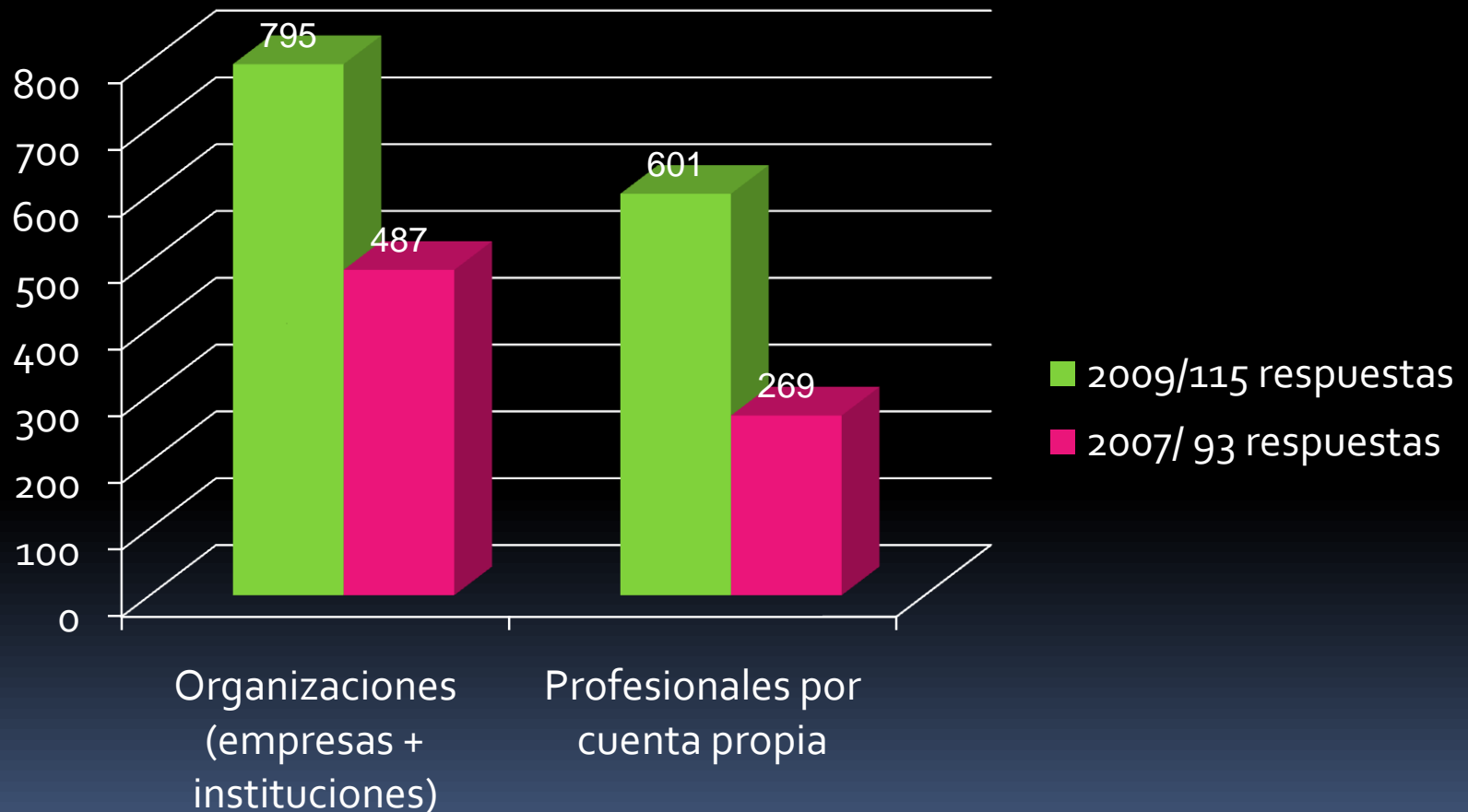
Media: 7,4 empresas/coach (2007)



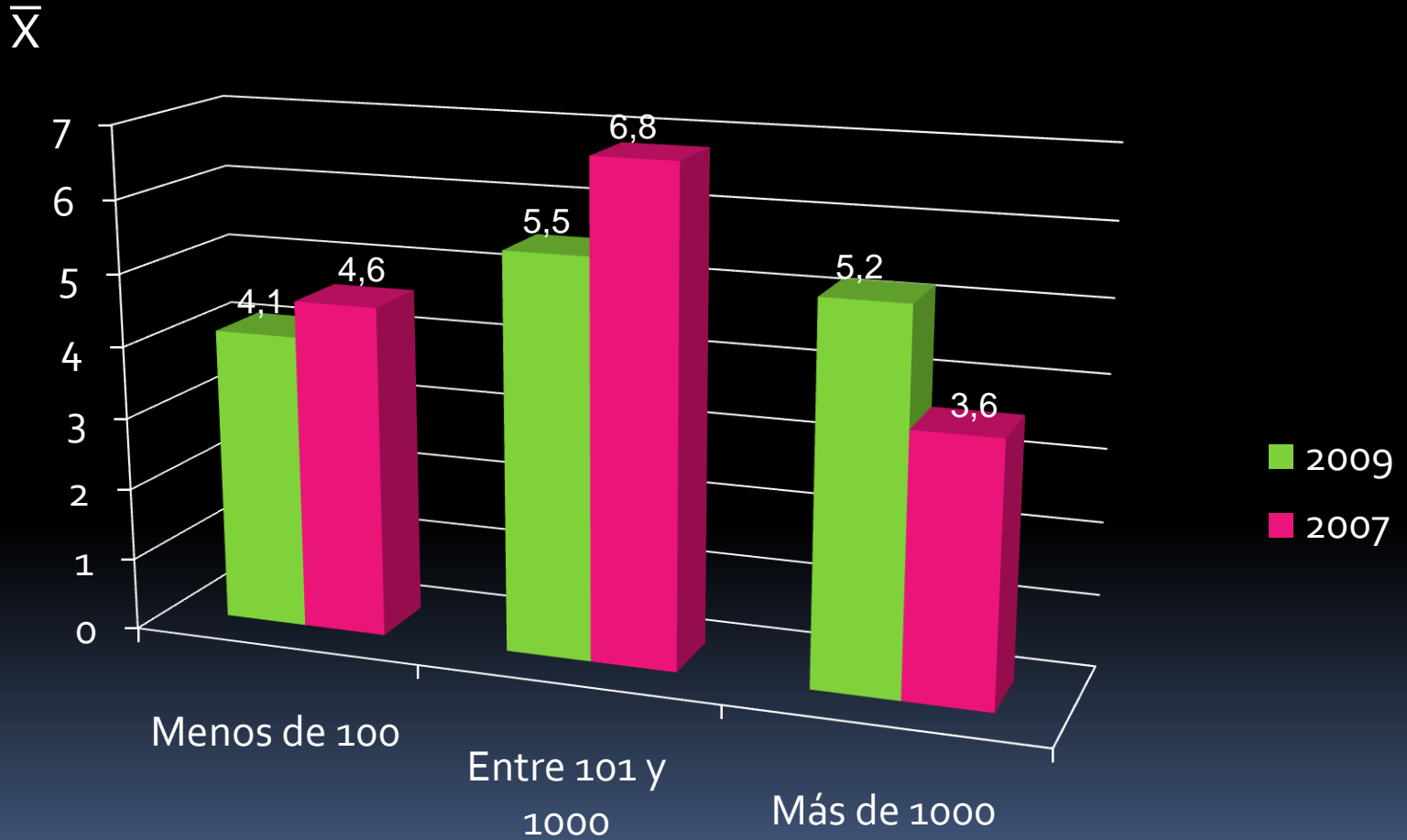
37. ¿Cuál es el nº de empresas que prevés contratarán tus servicios de coaching en 2010? (115)



### 38. Tipología de contratantes de tus servicios de coaching ¿Cuántas de cada tipo? (115)

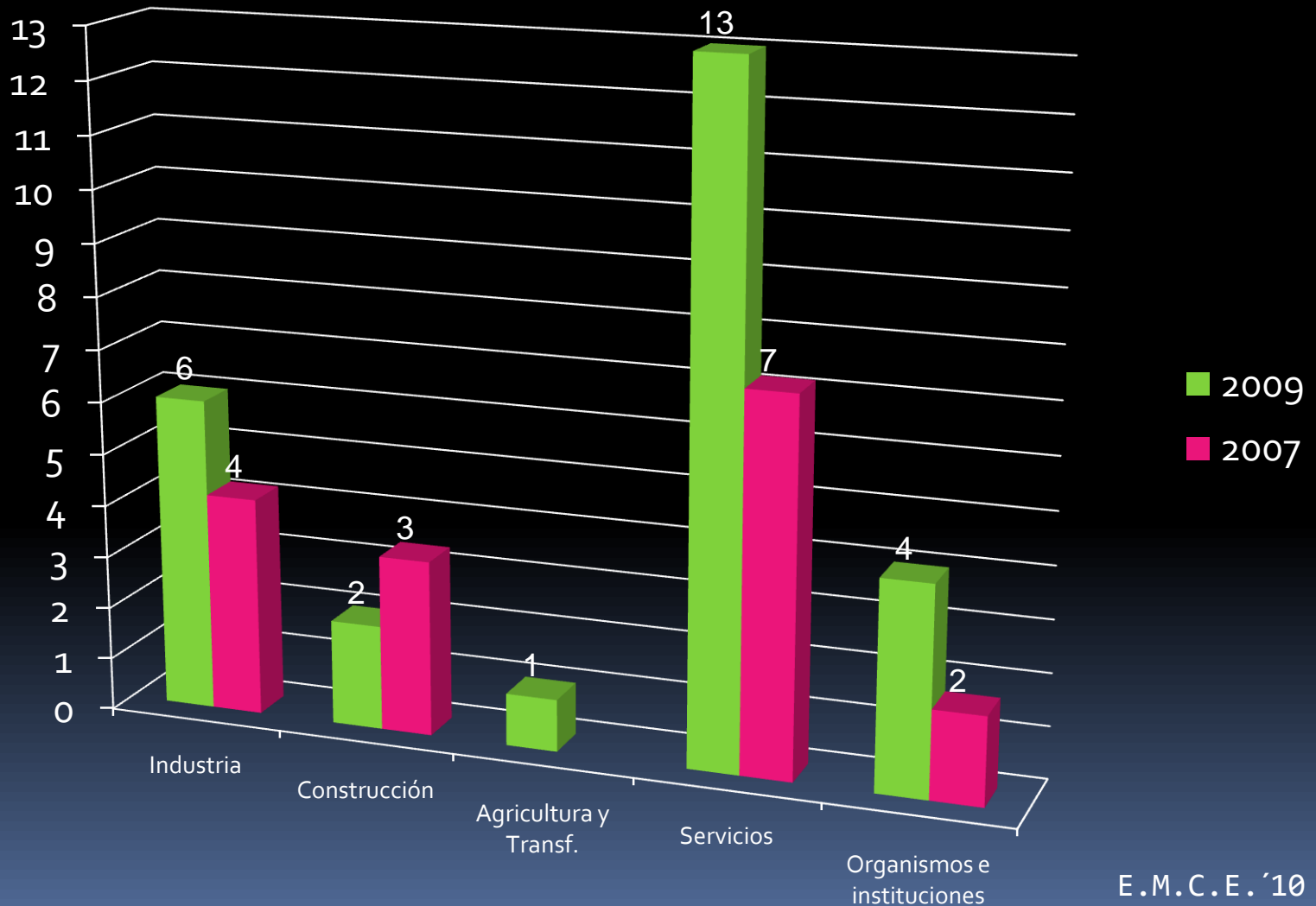


### 39. Tipología de las empresas contratantes. Por tamaño - nº de empleados (115)

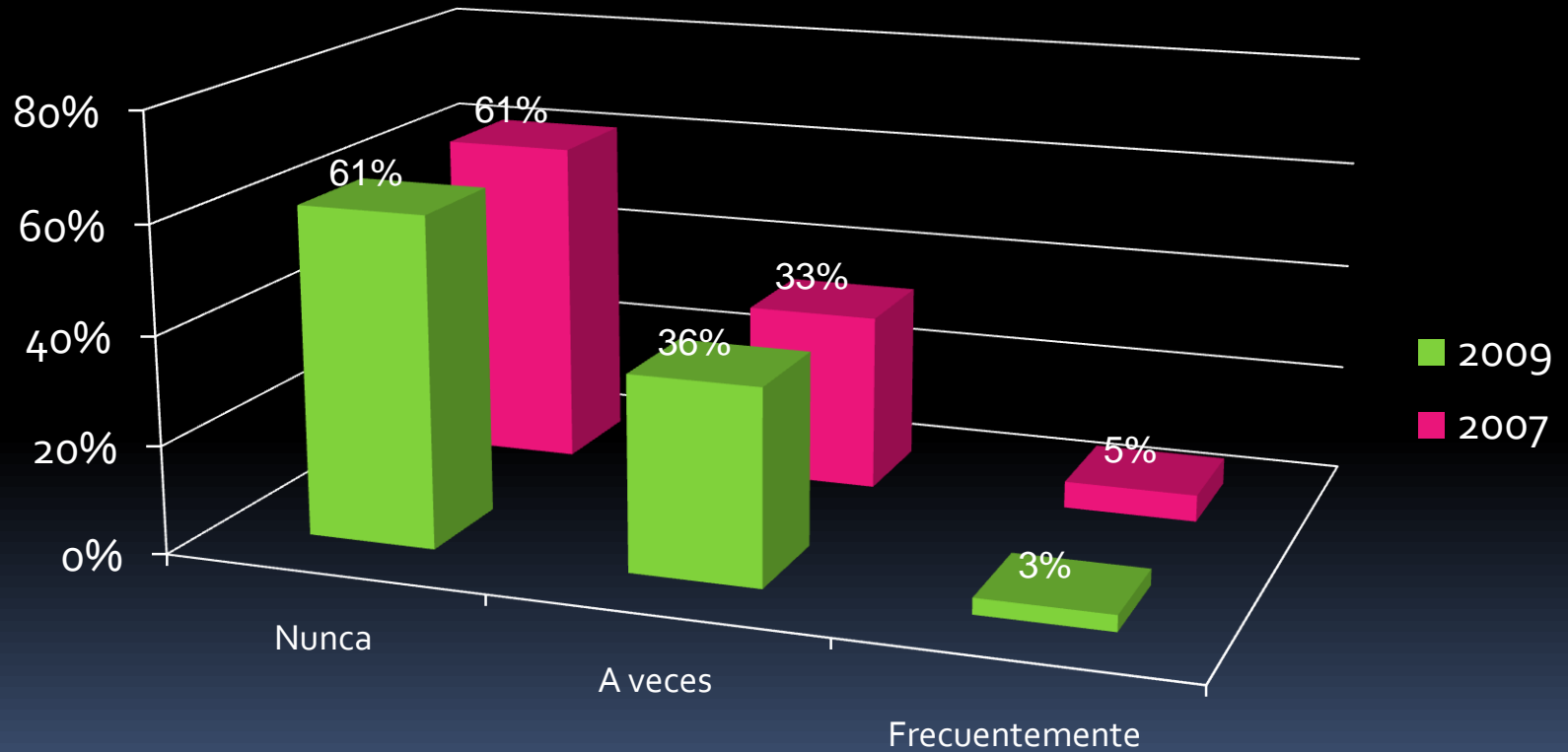


## 40. Tipología de las empresas contratantes. Por sector (115)

$\bar{X}$

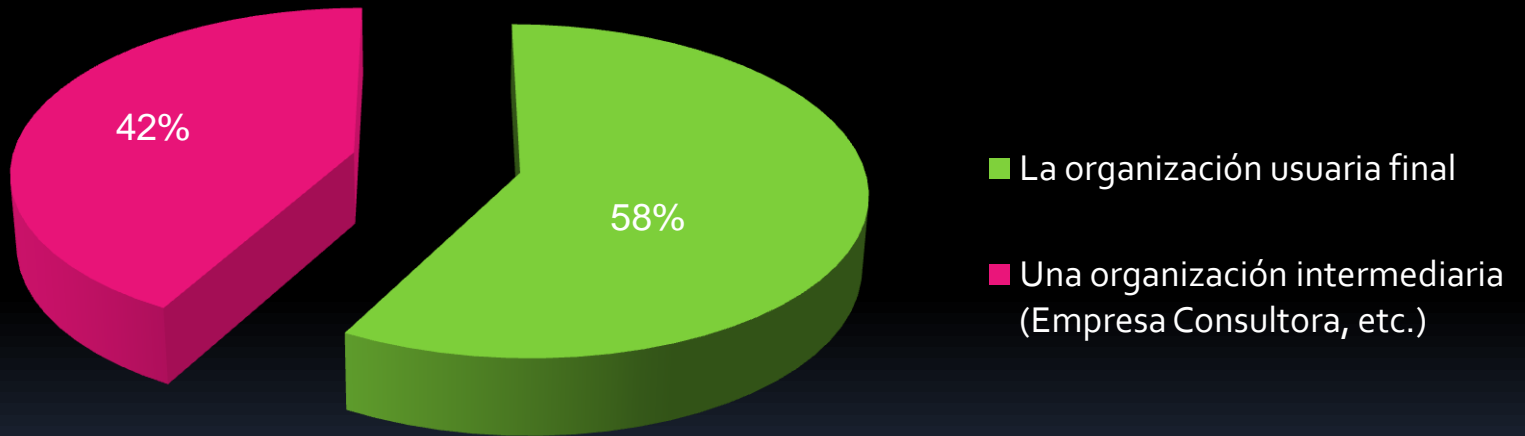


42. ¿Has participado en procesos de selección de coaches donde has sido entrevistado entre otros candidatos-coaches? (115)

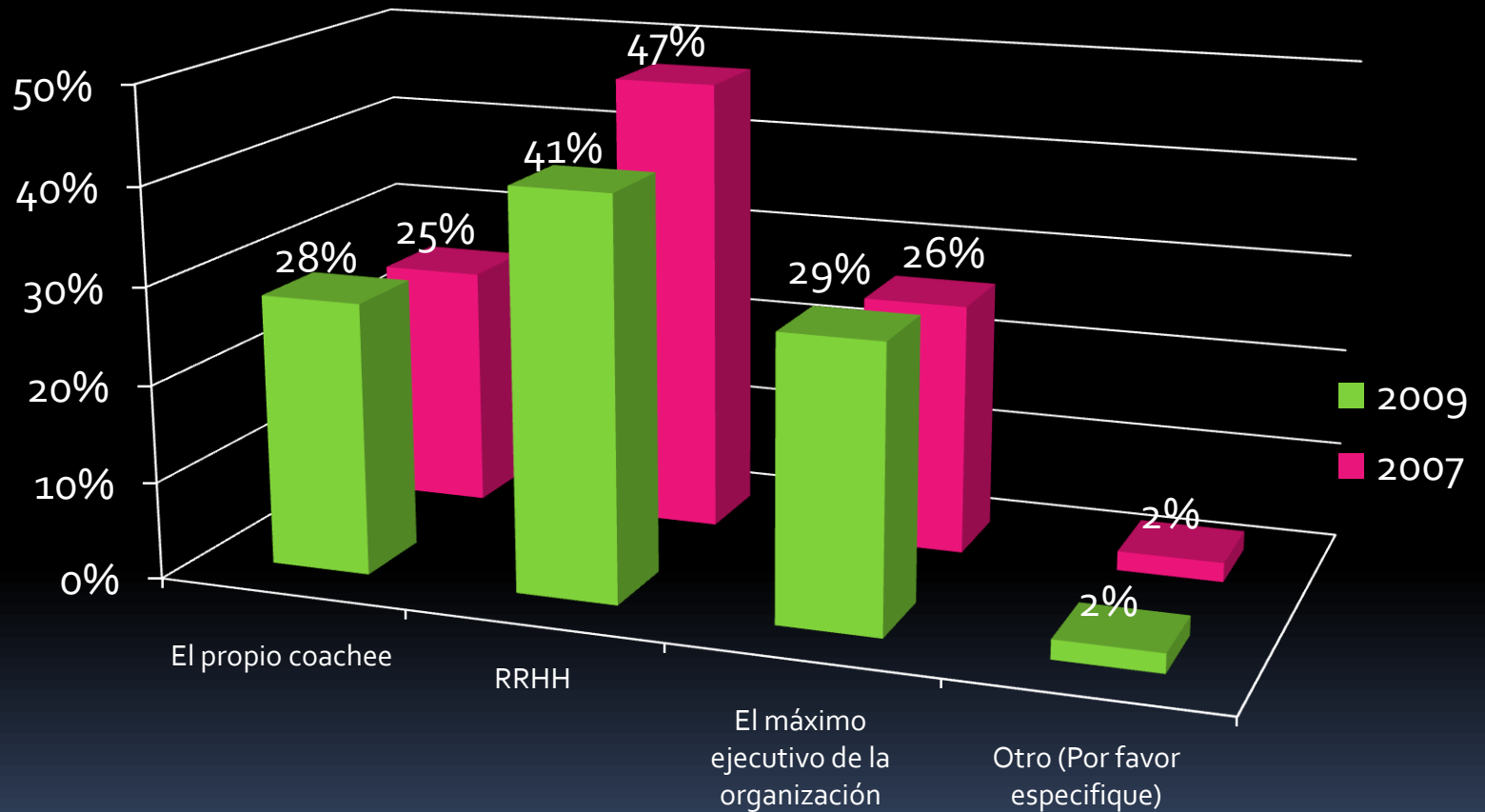


### 43. ¿Quién te contrata como coach? (102)

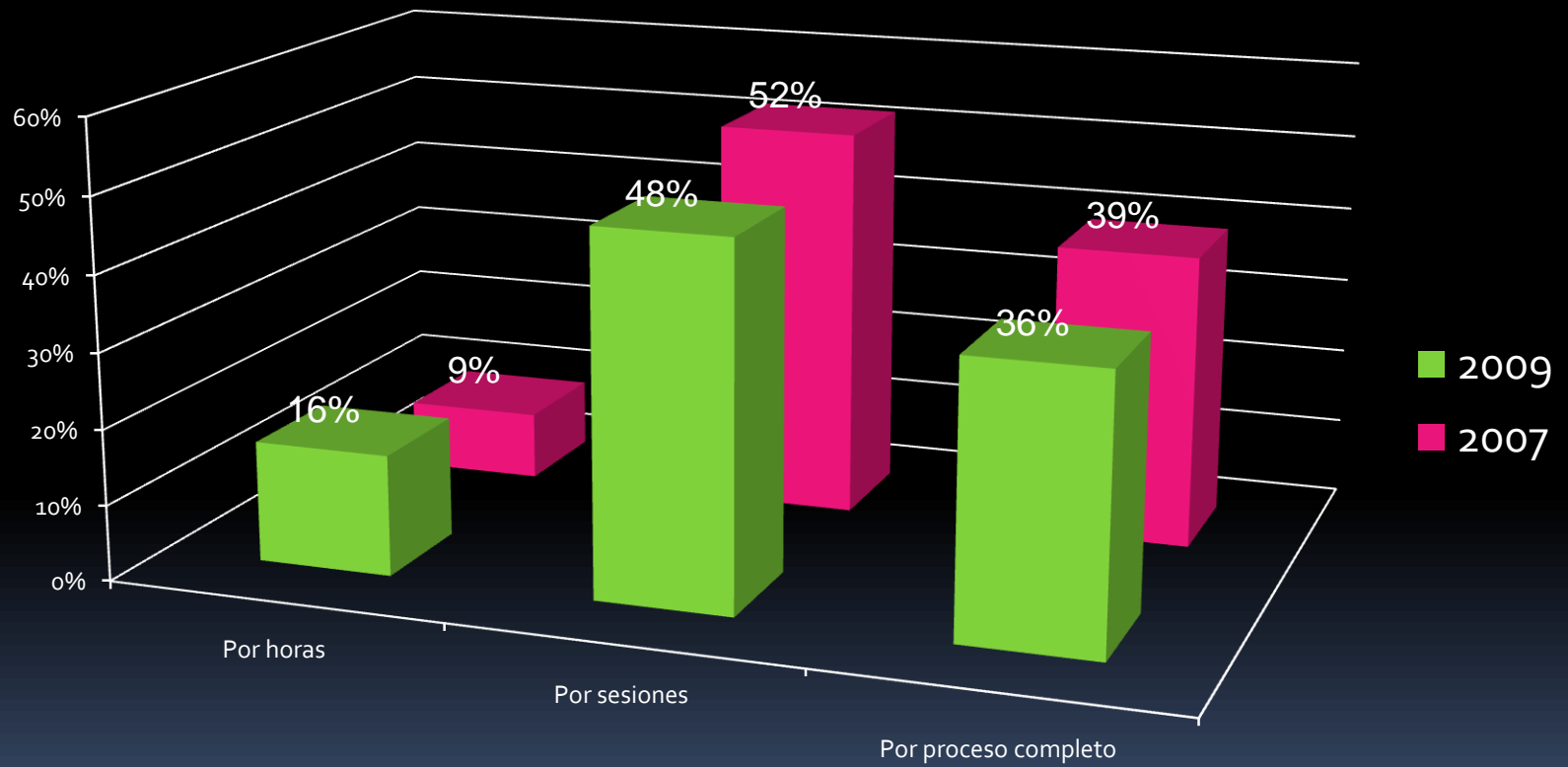
2009



# 44. ¿Quién toma la decisión de contratarte (mercantilmente) como coach desde la organización usuaria final? (112)

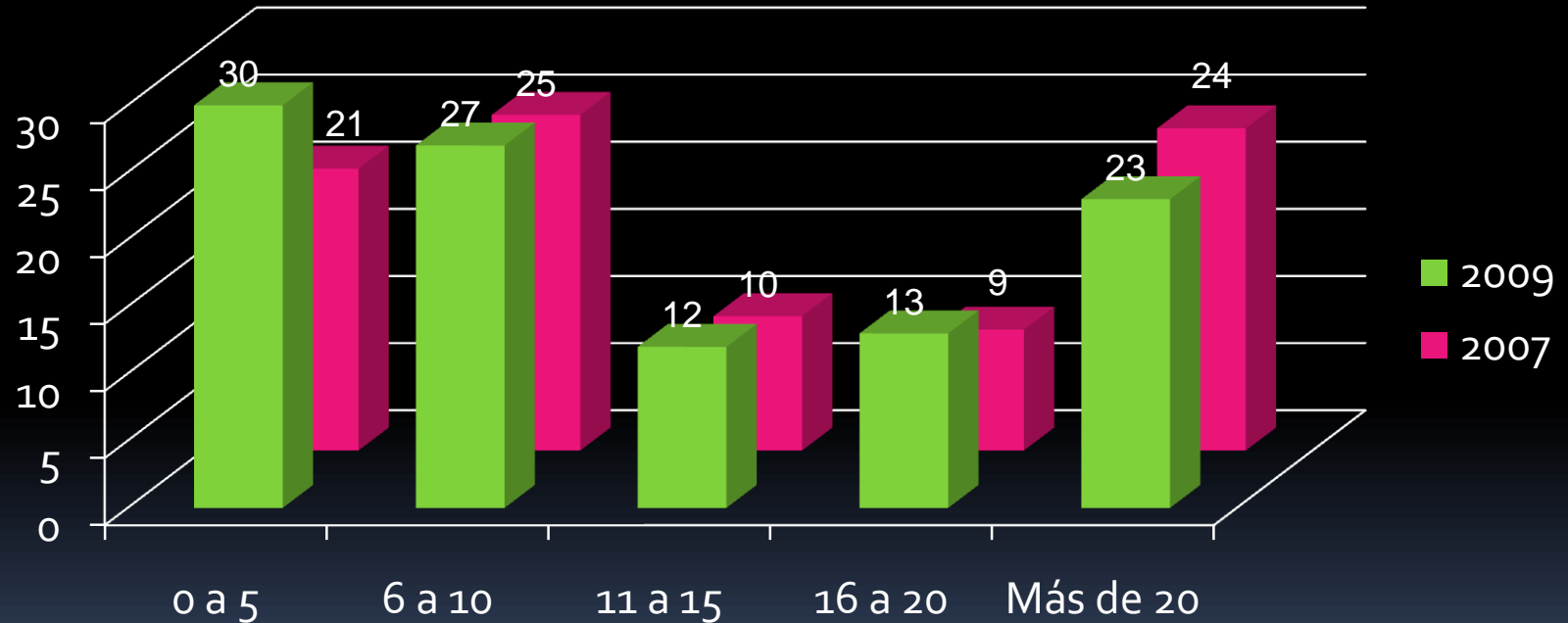


## 45. Facturación honorarios (115)





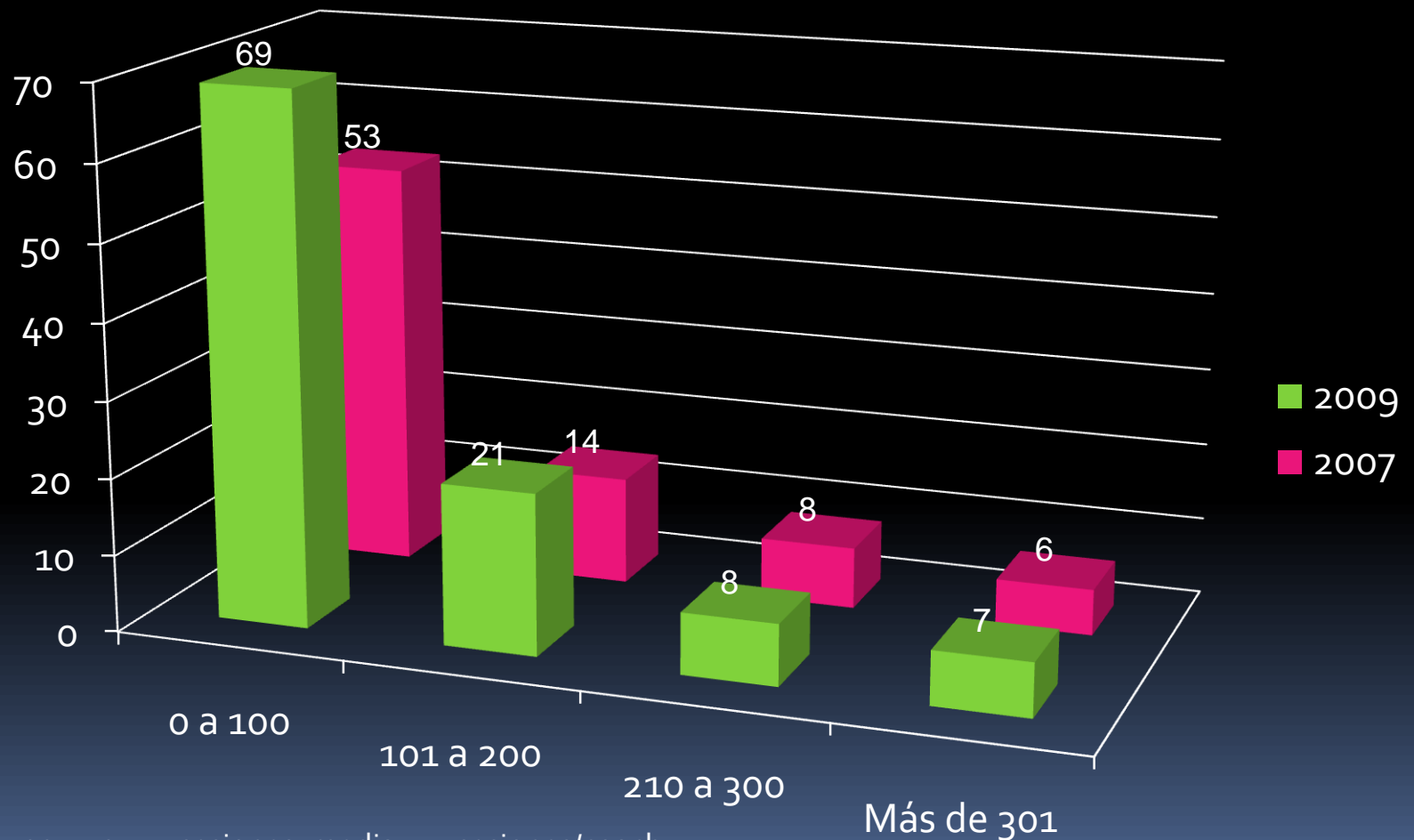
## 46. Coachees nuevos en 2009 (105)



2007: 1.882 coachees; 89 coaches; media: 21,1 coachees/coach  
2009: 1.860 coachees; 105 coaches; media: 17 coachees/coach

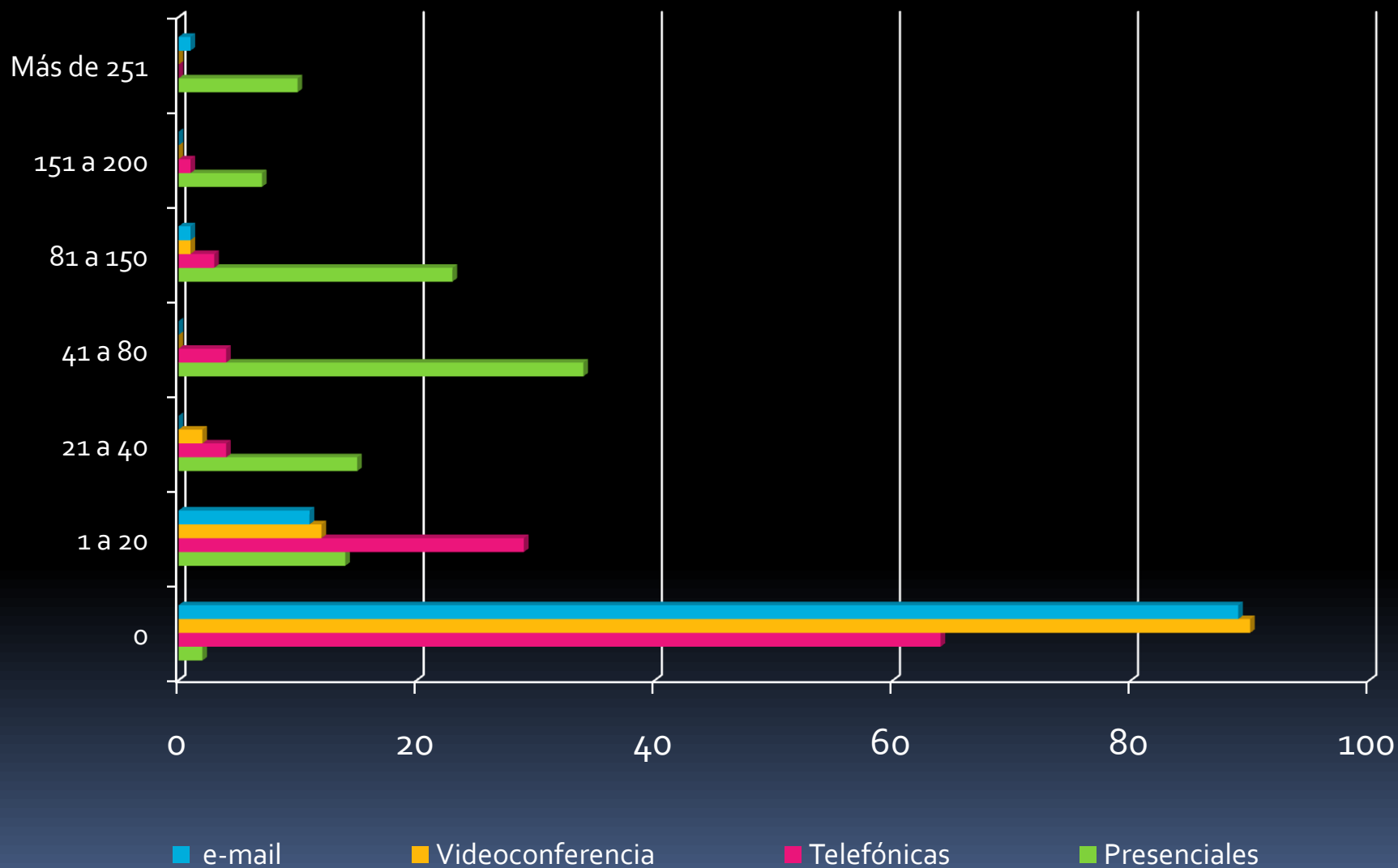
E.M.C.E. '10

# 47. ¿Cuántas sesiones de coaching has realizado en 2009? (105)

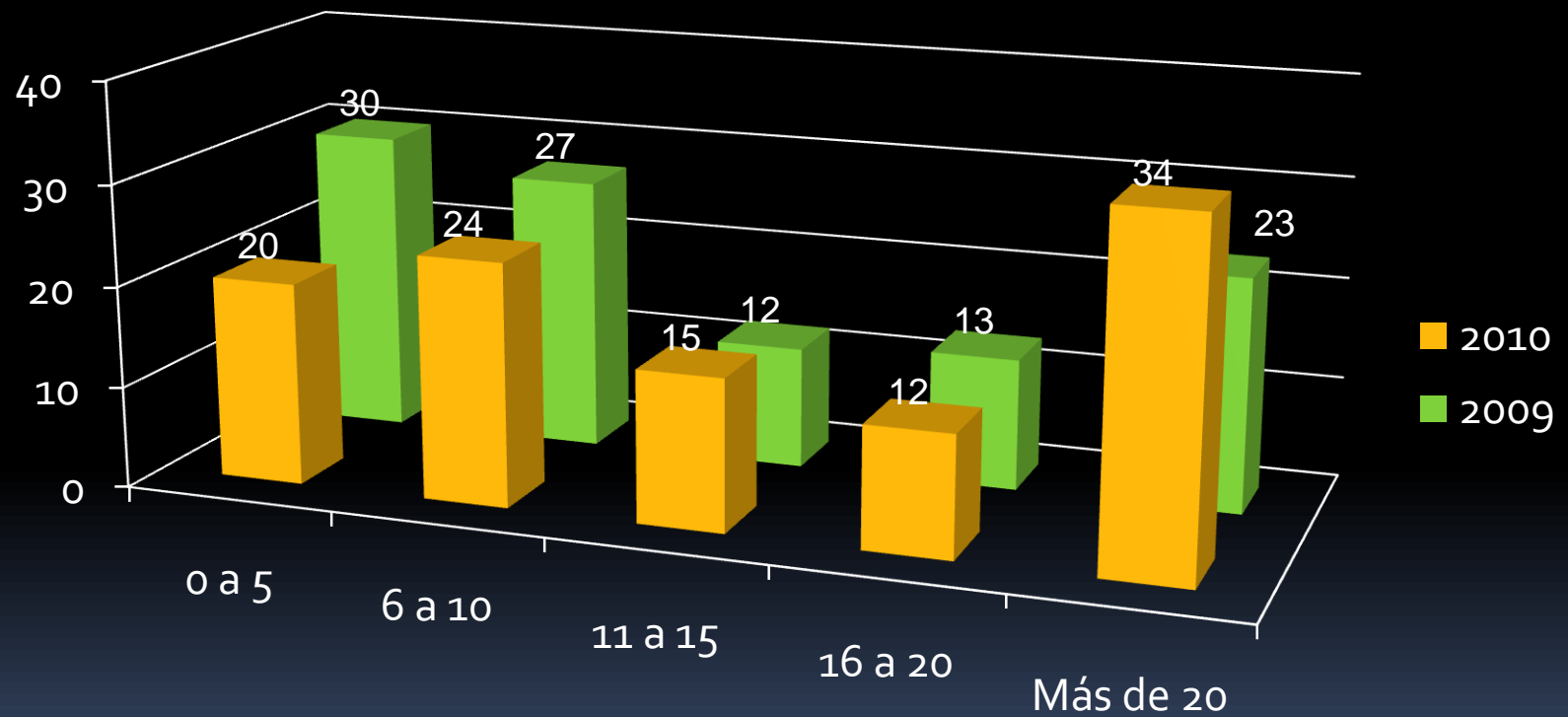


2007: 10.575 sesiones; media 123 sesiones/coach  
2009: 13.123 sesiones; media 125 sesiones/coach

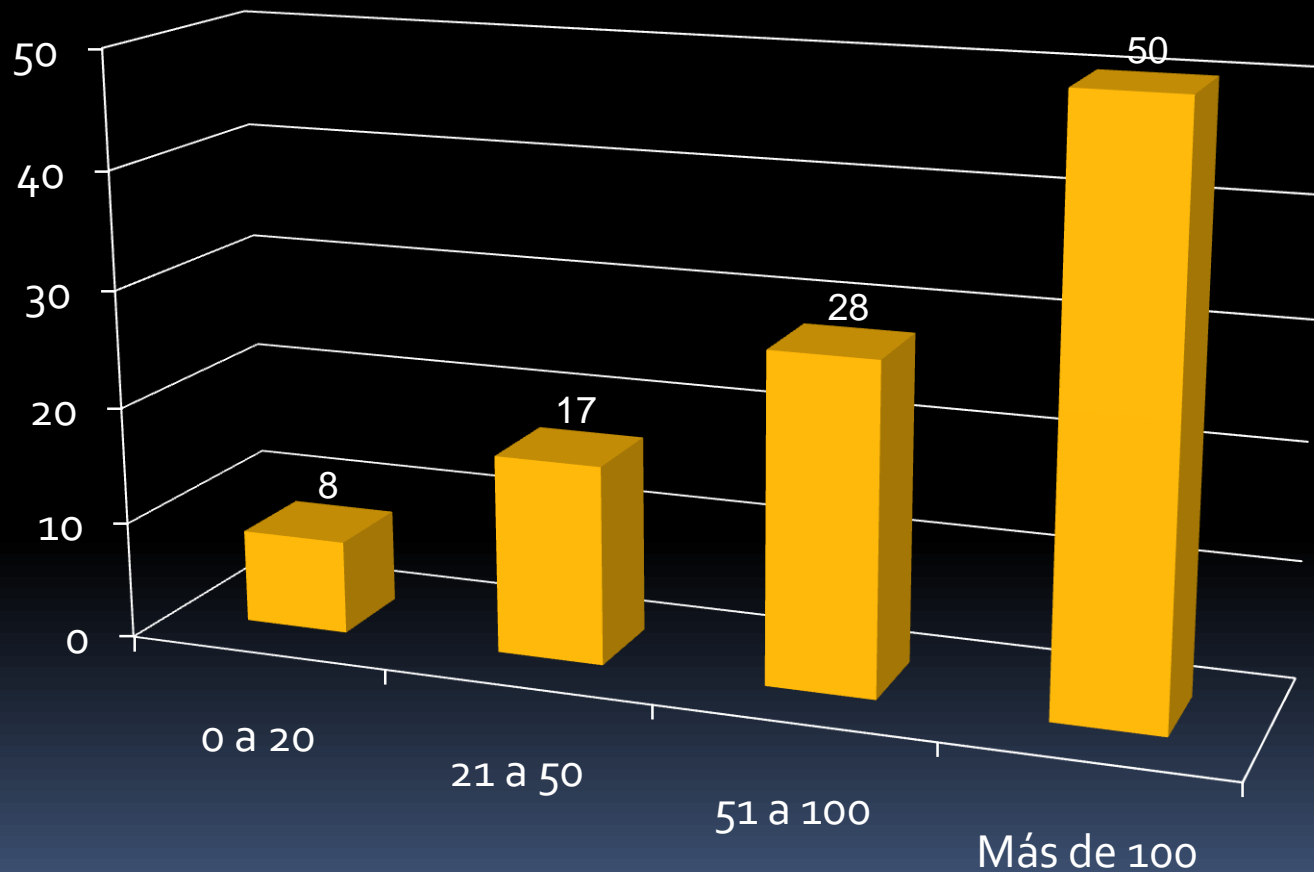
## 48. De la cifra anterior ¿cuántas de cada modalidad? (105)



## 49. ¿Cuántos coachees nuevos prevés tendrás en 2010? (105)

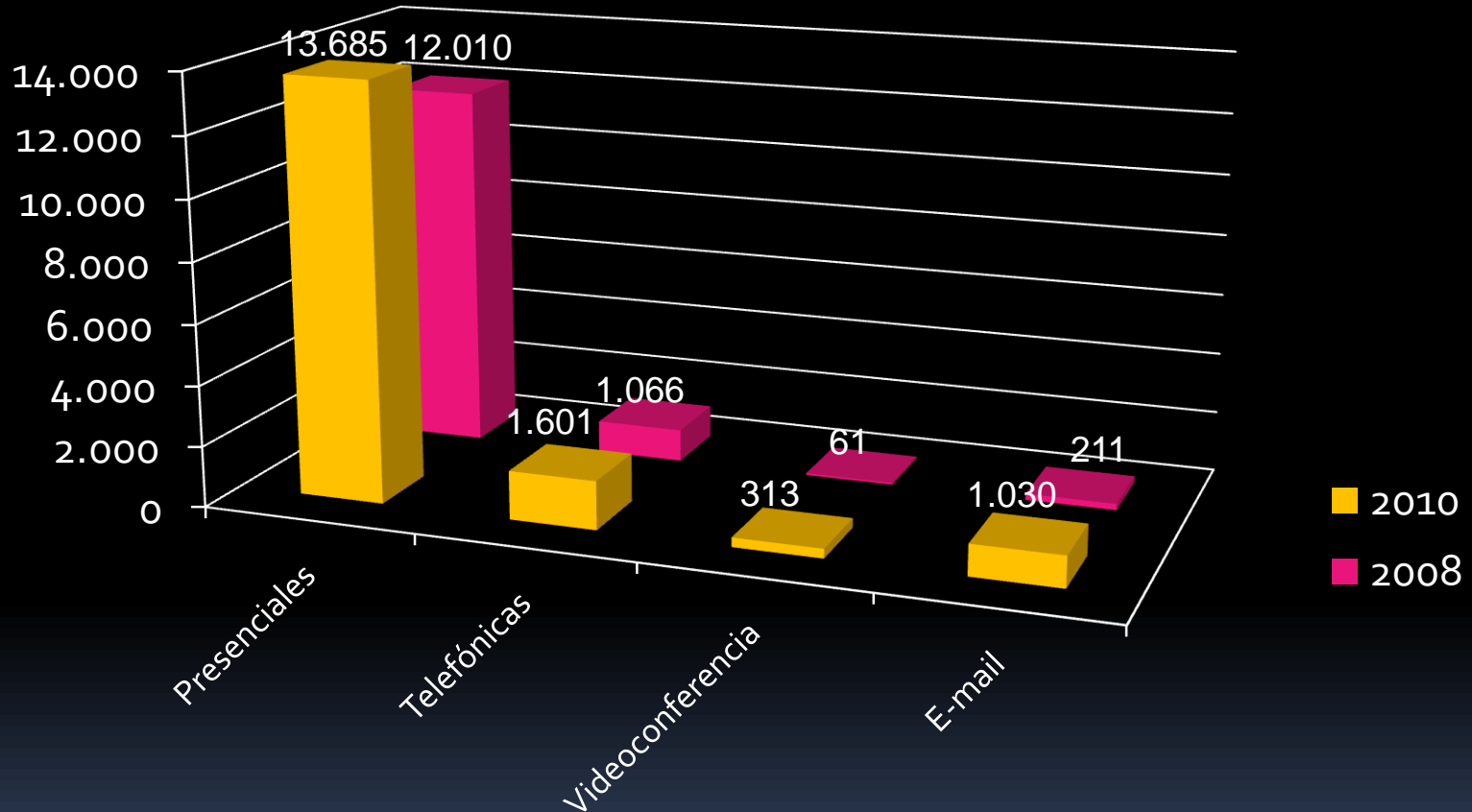


## 50. Previsión de sesiones de coaching en 2010 (104)

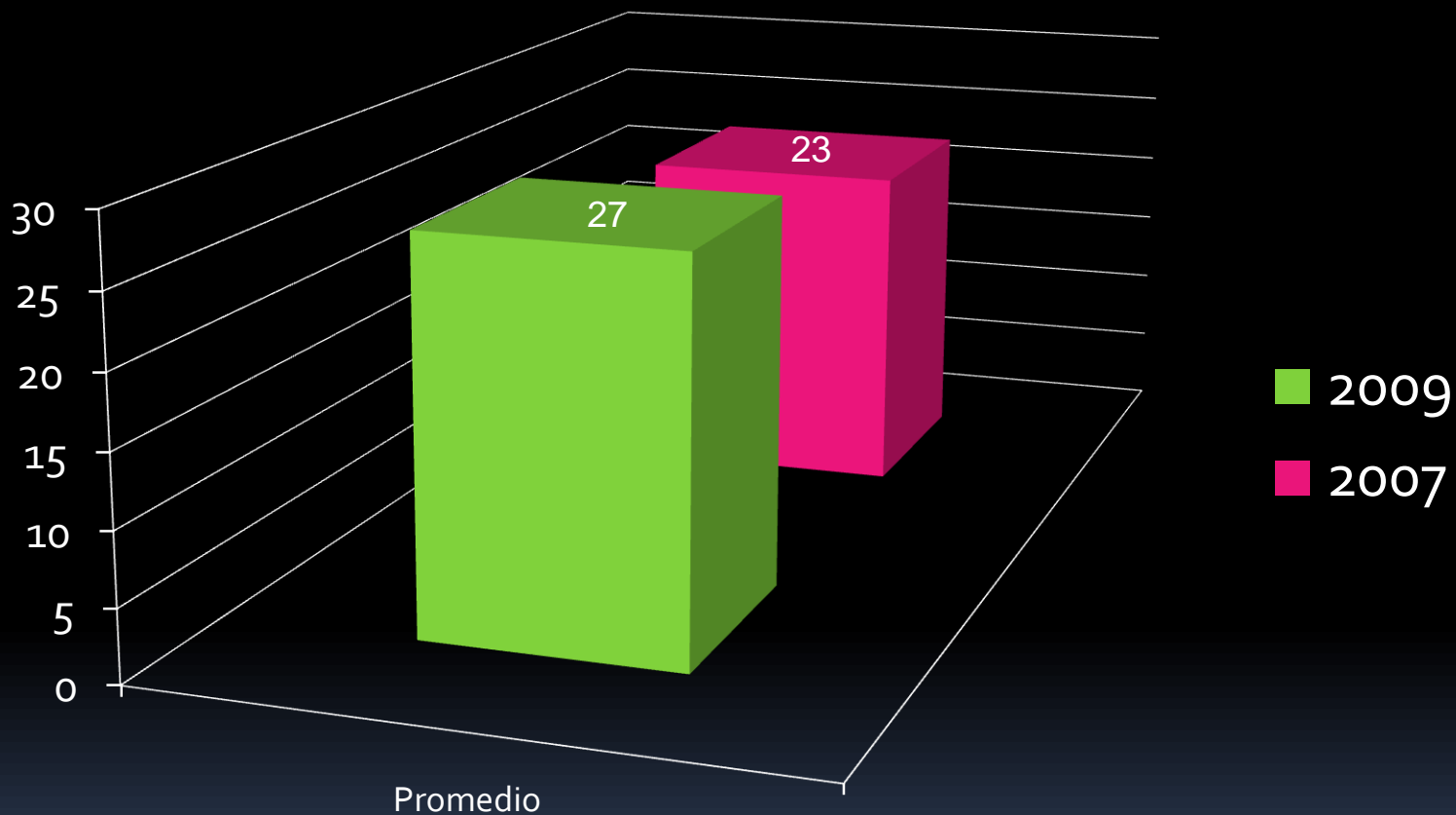


17.068 sesiones; 99 coaches; 172 sesiones/coach  
Eliminadas 5 respuestas con < 15 sesiones

## 51. Modalidad de sesiones de coaching (104)

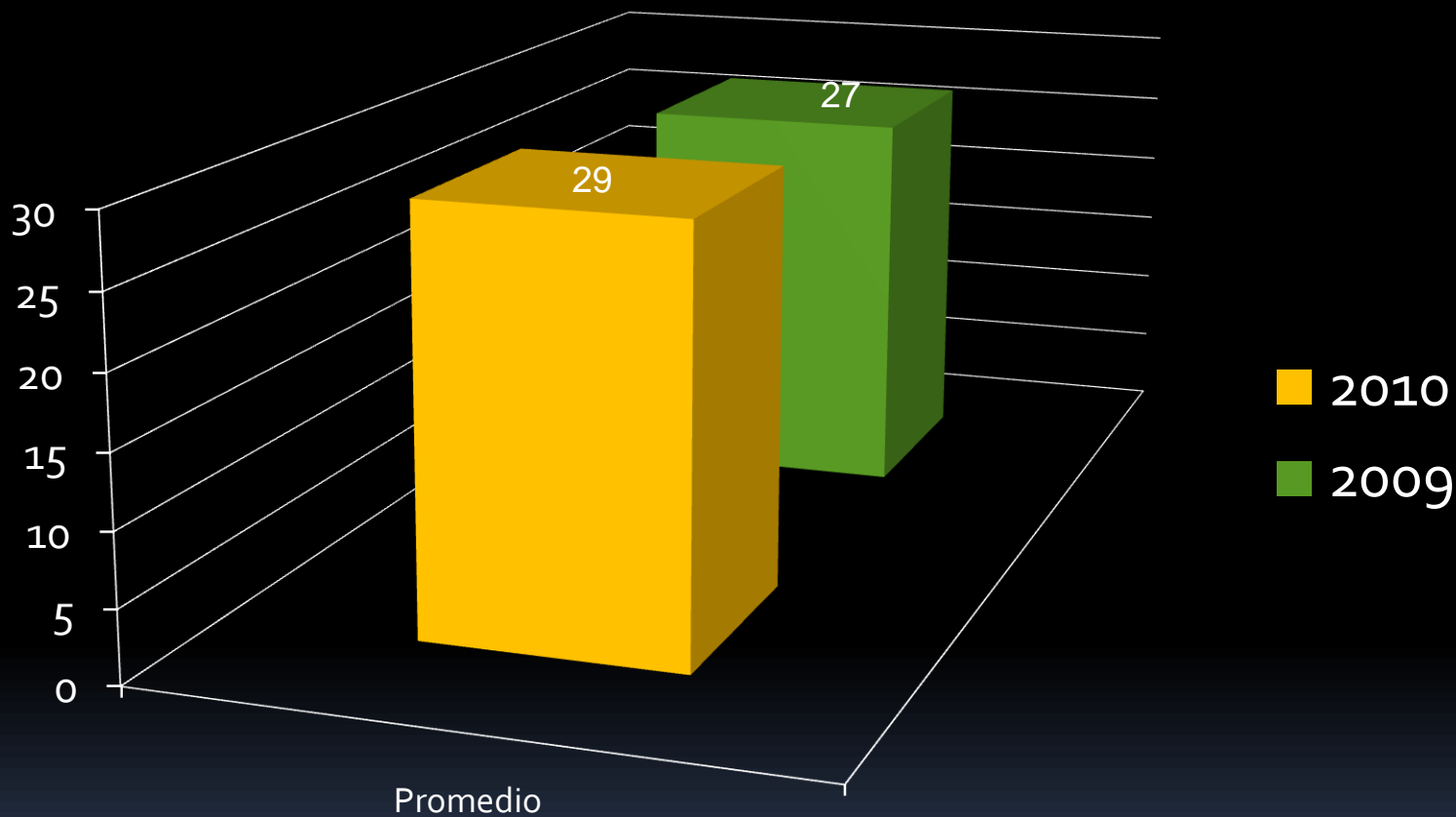


## 52. Sesiones de devolución de feedback 360º (92)



1.121 sesiones; 42 respuestas; Media: 27 sesiones/coach  
Eliminadas 50 respuestas con 0 sesiones

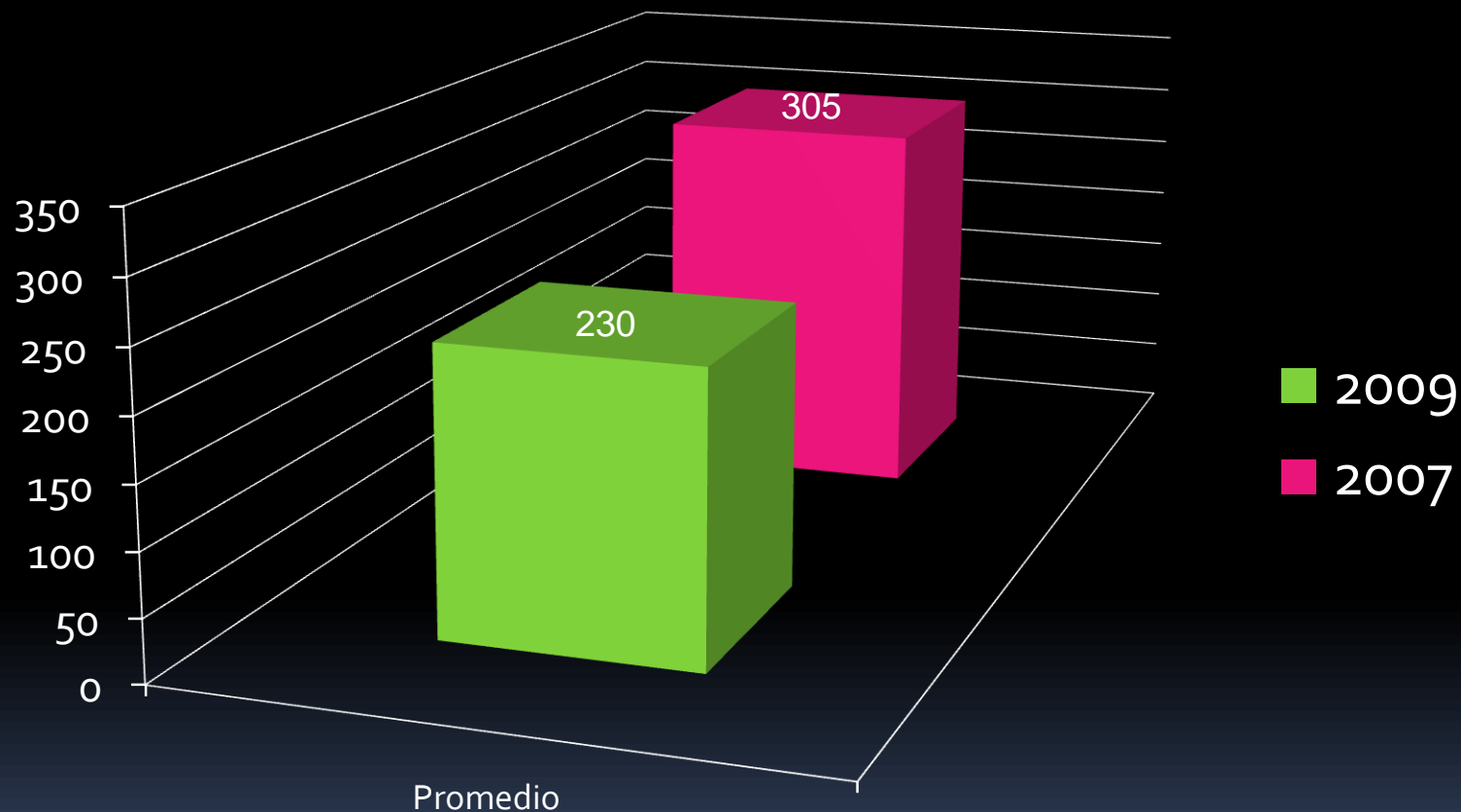
### 53. Previsión sesiones de devolución de feedback 360° en 2010 (92)



1.590 sesiones, 54 respuestas; Media: 29 sesiones/coach

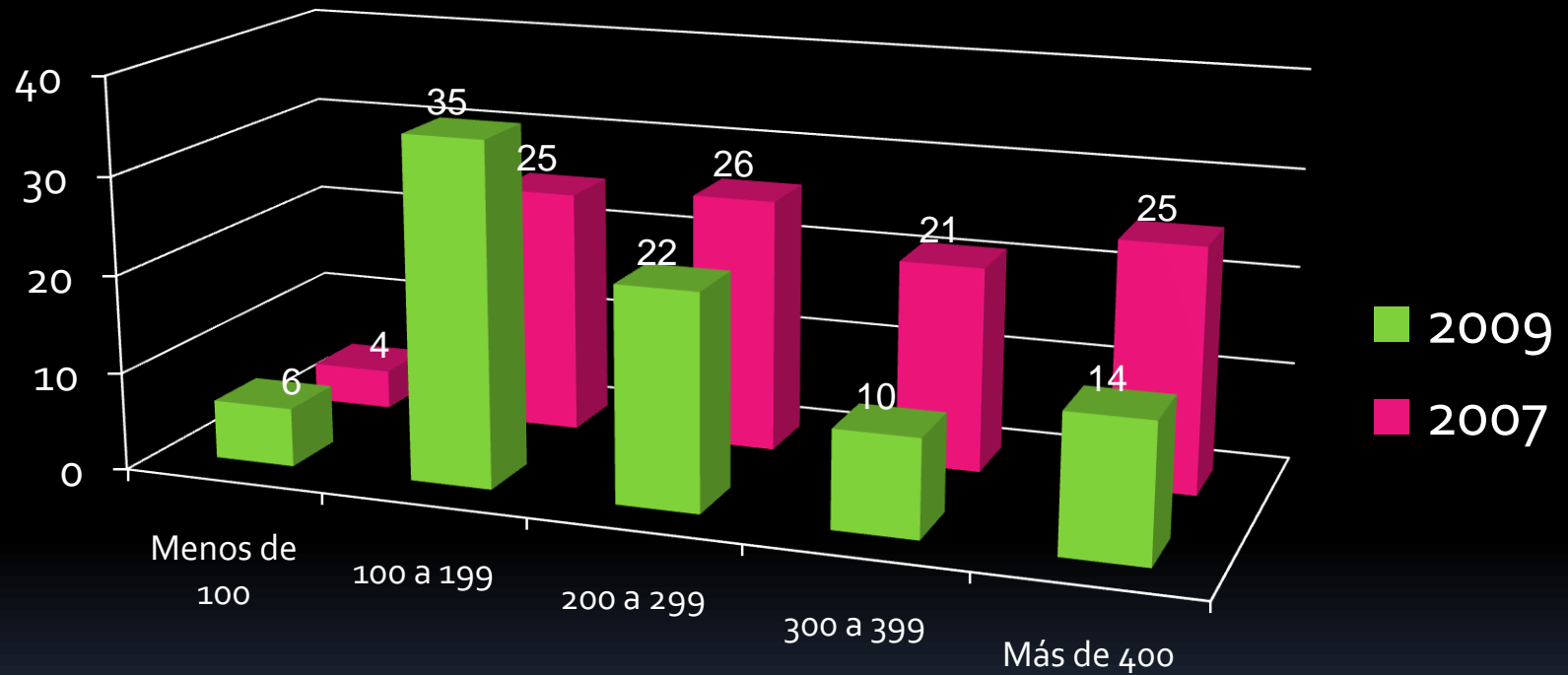


## 54. Tarifa promedio sesión de coaching (contratación directa por la organización usuaria final) (94)



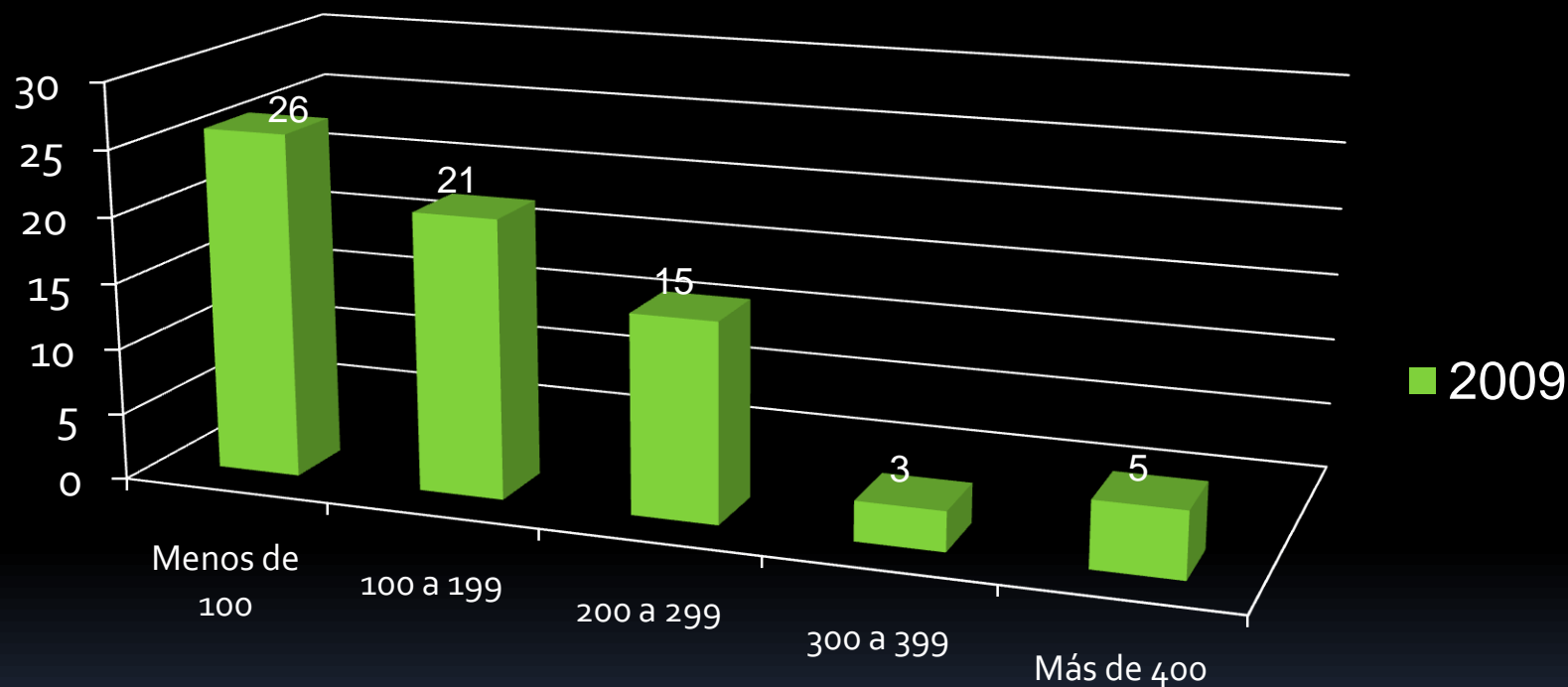
Eliminadas 7 respuestas de < 50 €  
Media en 2005: 241 €

## 54. BIS Tarifa sesión de coaching (contratación directa por la organización usuaria final) (94)



Eliminadas 7 respuestas de < 50 €

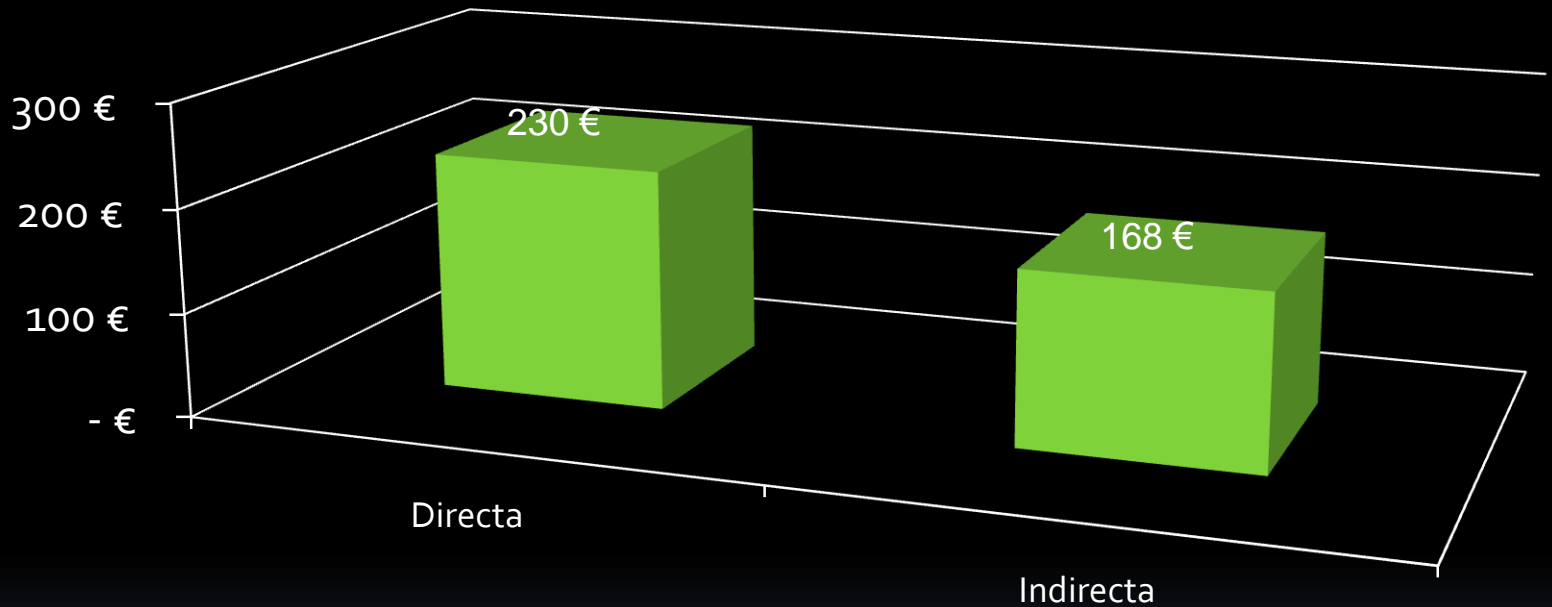
## 55. Tarifa sesión coaching (contratación indirecta) (77)



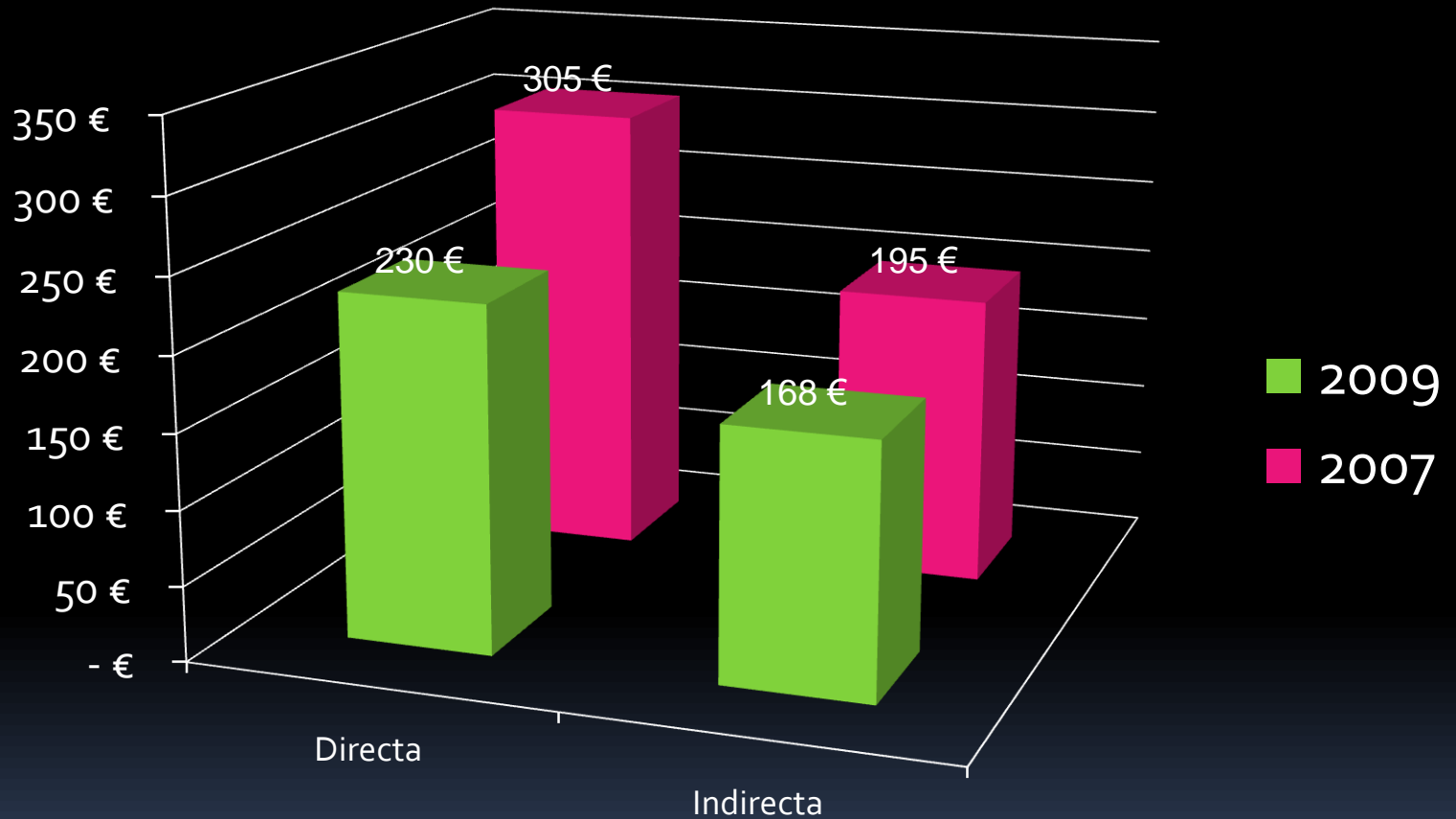
Eliminadas 7 respuestas de < 50 €

# 55.BIS Comparación tarifas promedio sesión coaching (77)

2009

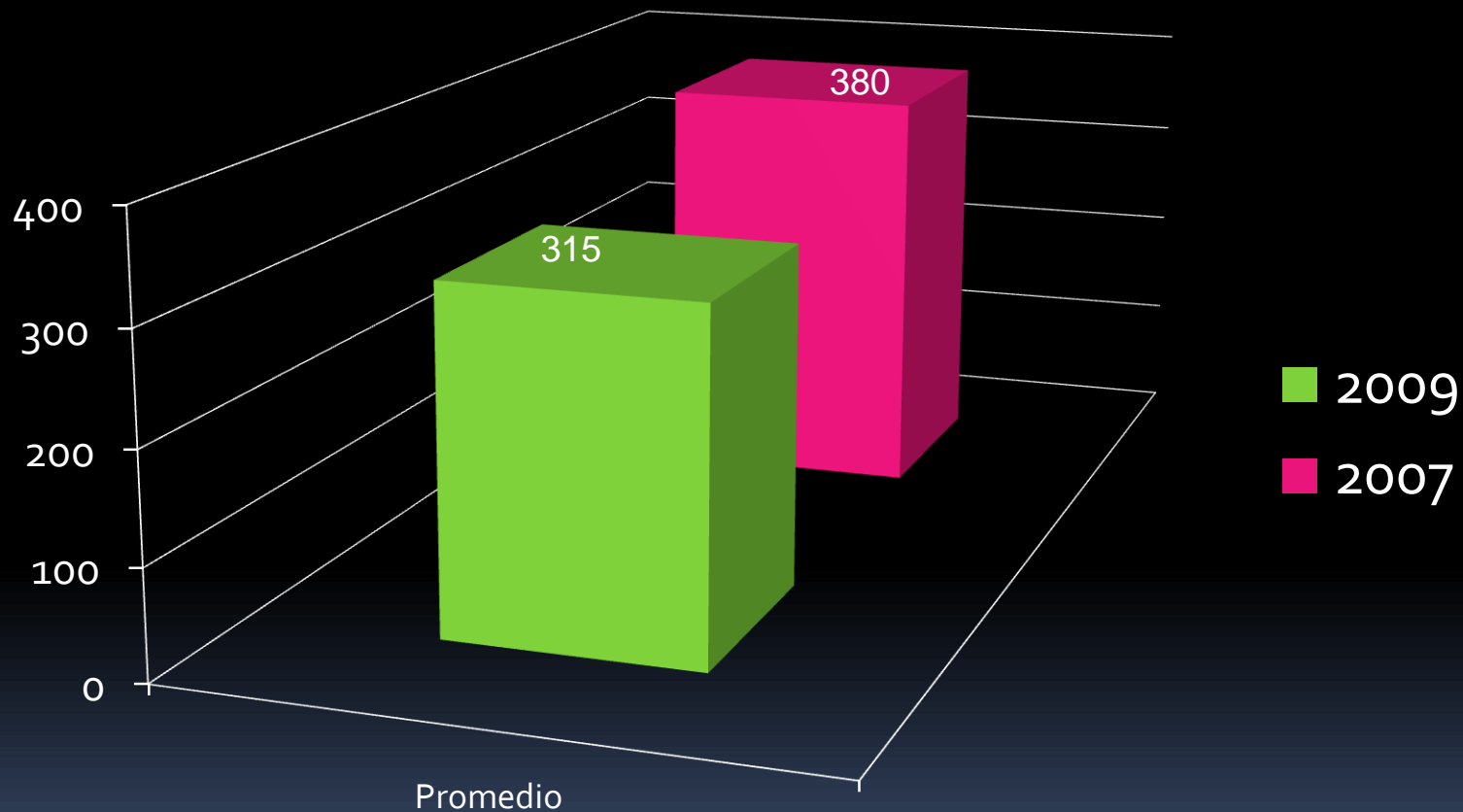


# 55.CIS Comparación tarifas sesión coaching directa-indirecta (77-77)



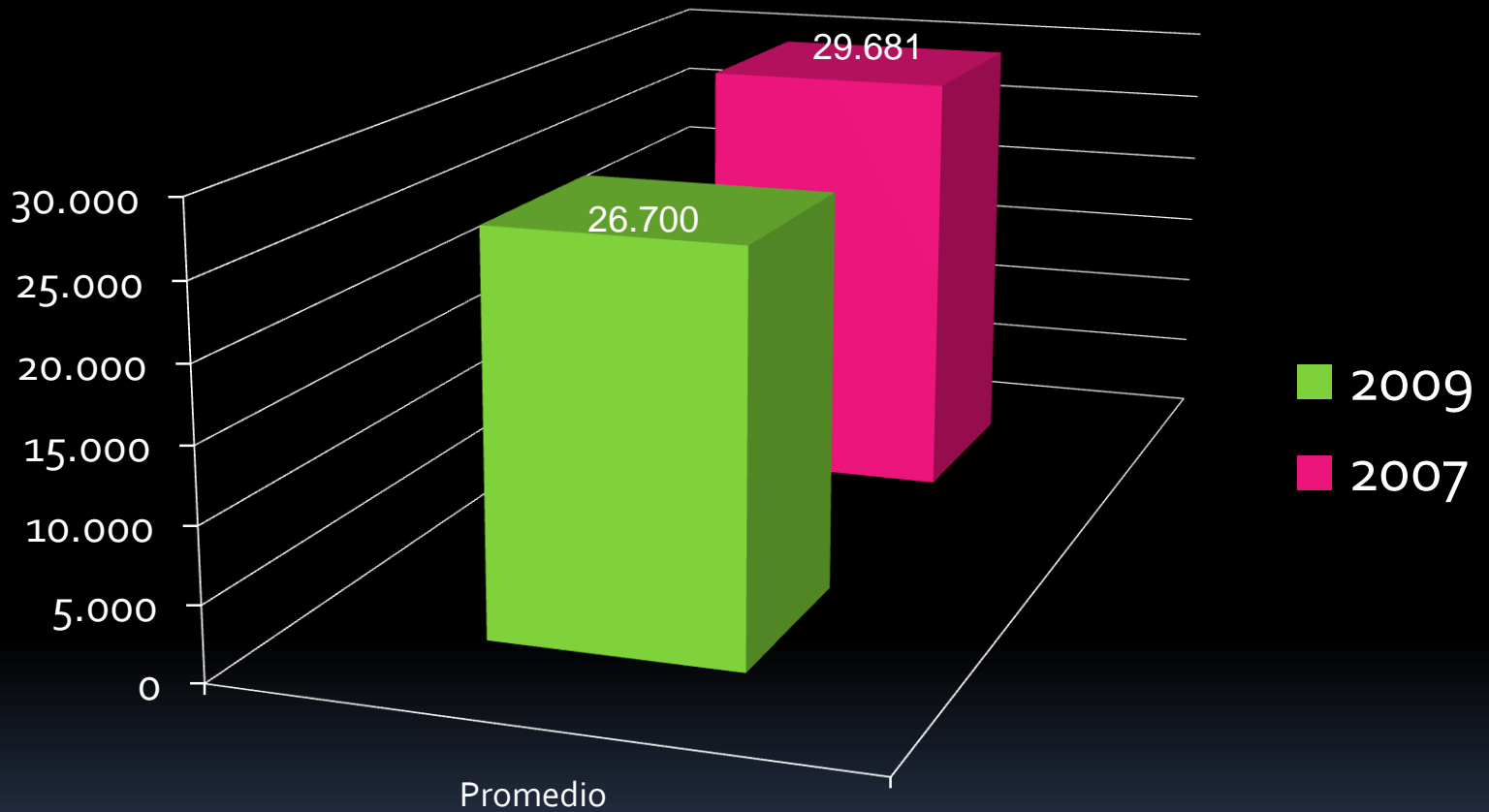
71 respuestas en Indirecta 2009

## 56. Promedio tarifas sesión coaching que pagan las organizaciones clientes a las empresas intermediarias (41)



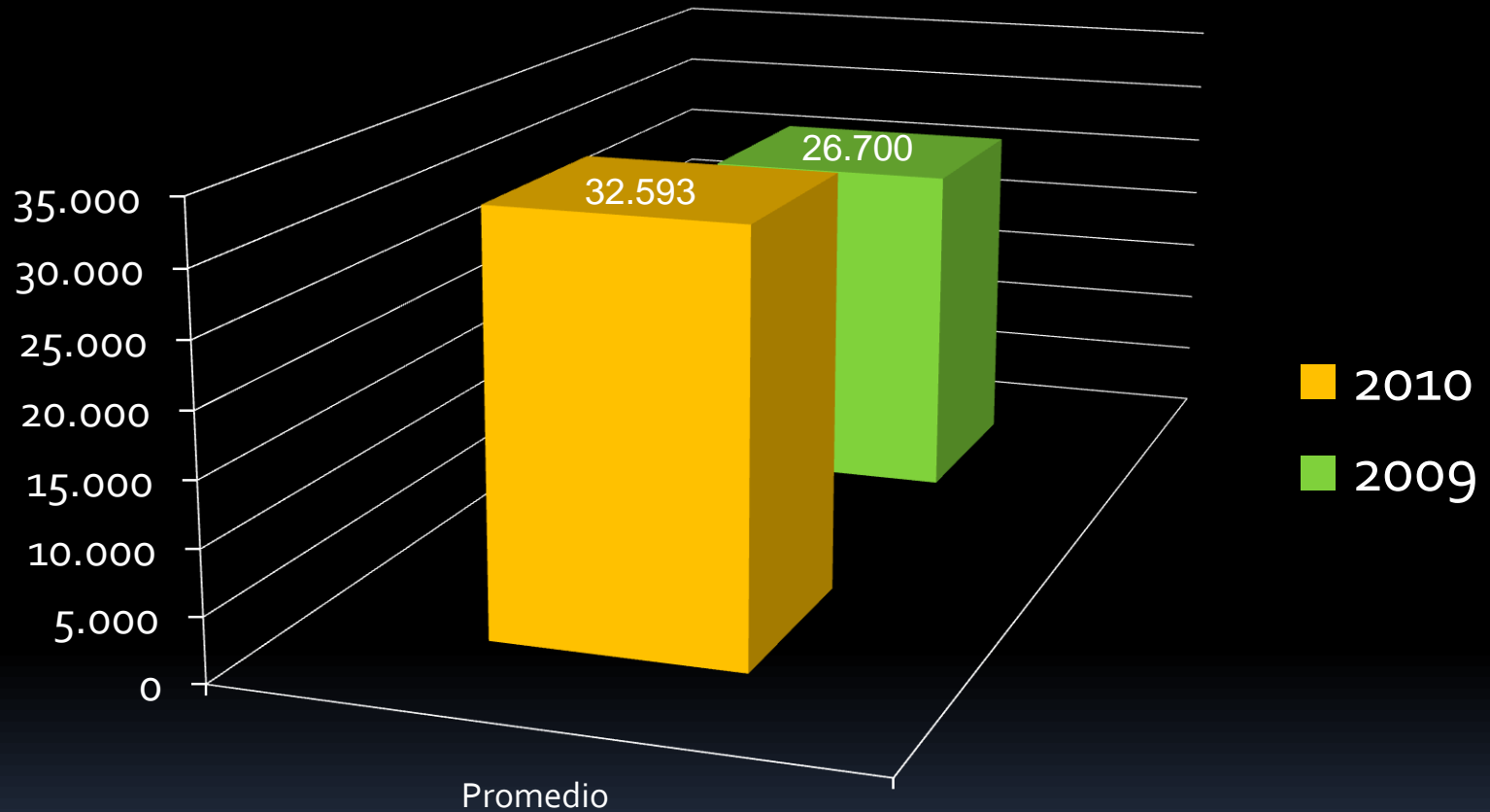
Eliminadas 10 respuestas inferiores a 50 €

## 57. Facturación realizada (100)



Facturación '09: 2.269.280 € (85 respuestas)  
Eliminadas 15 respuestas < 500 €/año

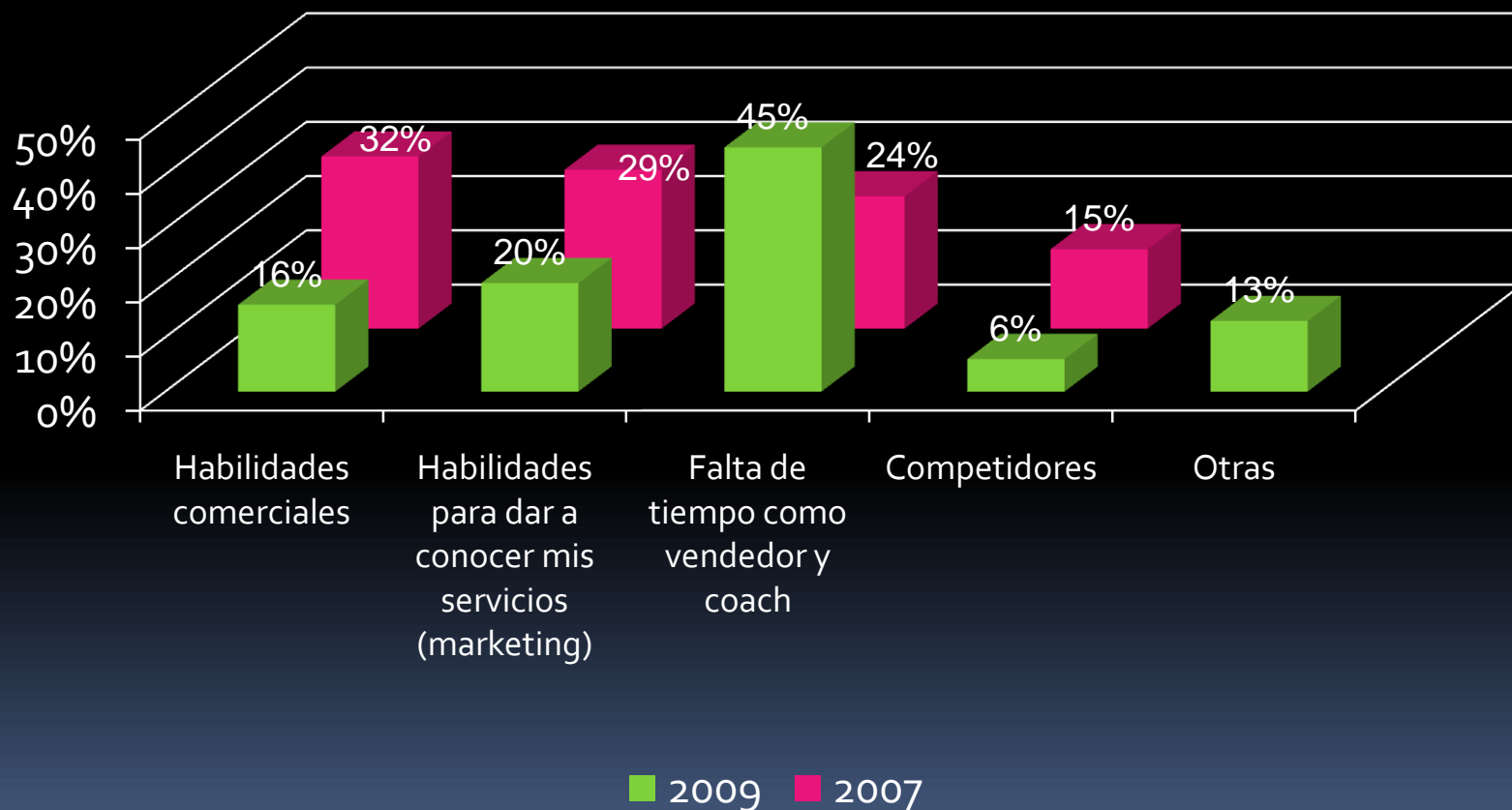
## 58. Facturación prevista para 2010 (100)



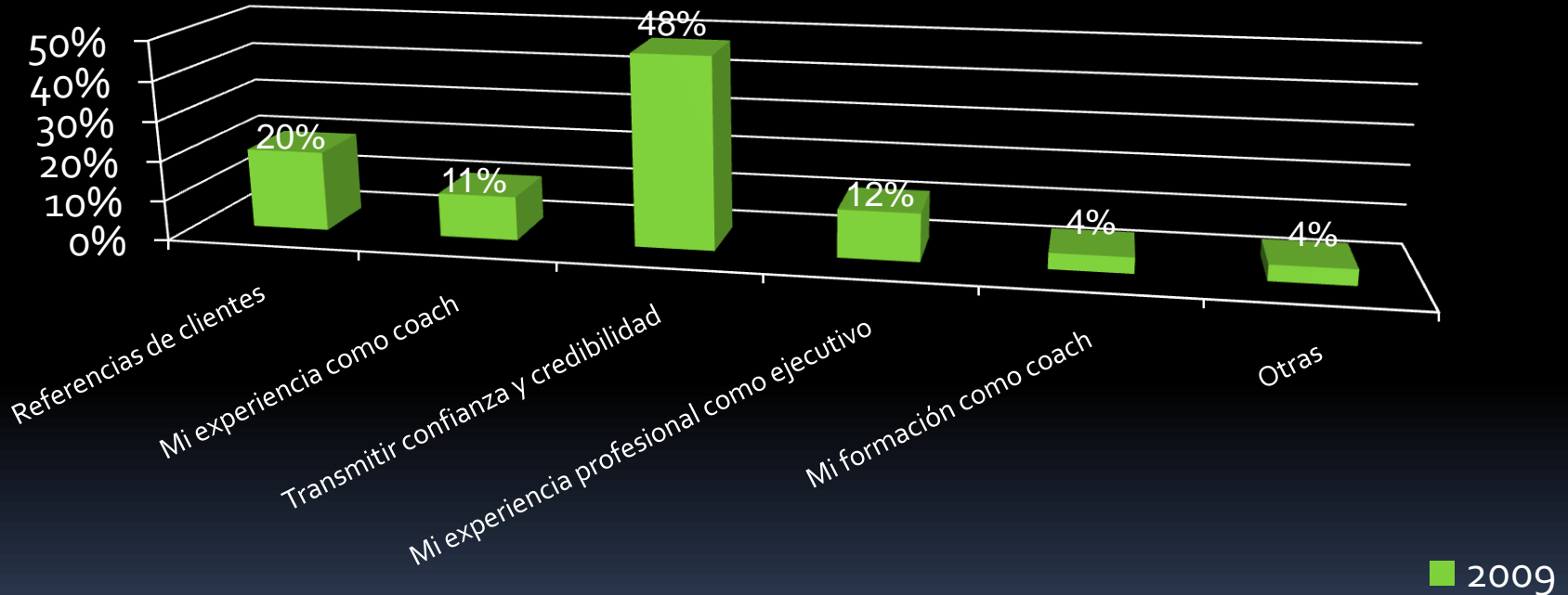
Eliminadas 8 respuestas < 1.000 €  
Facturación prevista '10: 2.998.510 € (92 respuestas)



## 59. Razones que te impiden ser más efectivo en la venta de servicios de coaching ejecutivo (89)

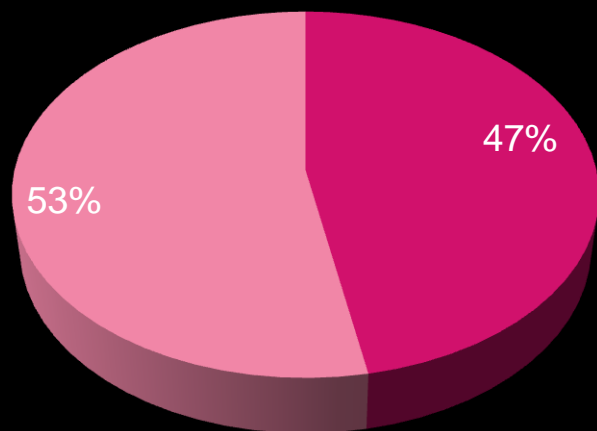


60. En el caso de que tu vendas servicios de coaching ejecutivo ¿cuáles es la razón principal por las que tus propuestas sí han sido aceptadas? (93)



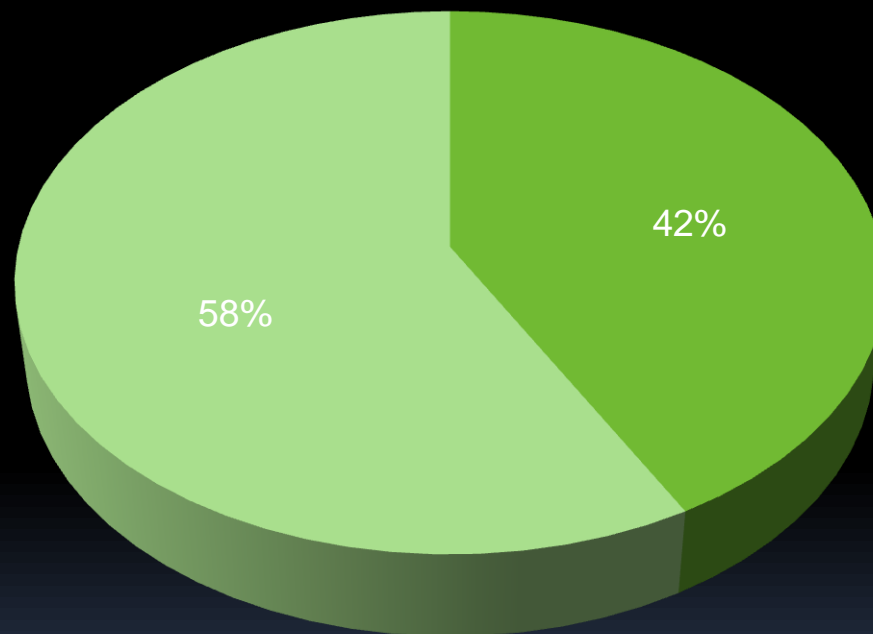
61. ¿Has recibido supervisión de coaching? (103)

2007



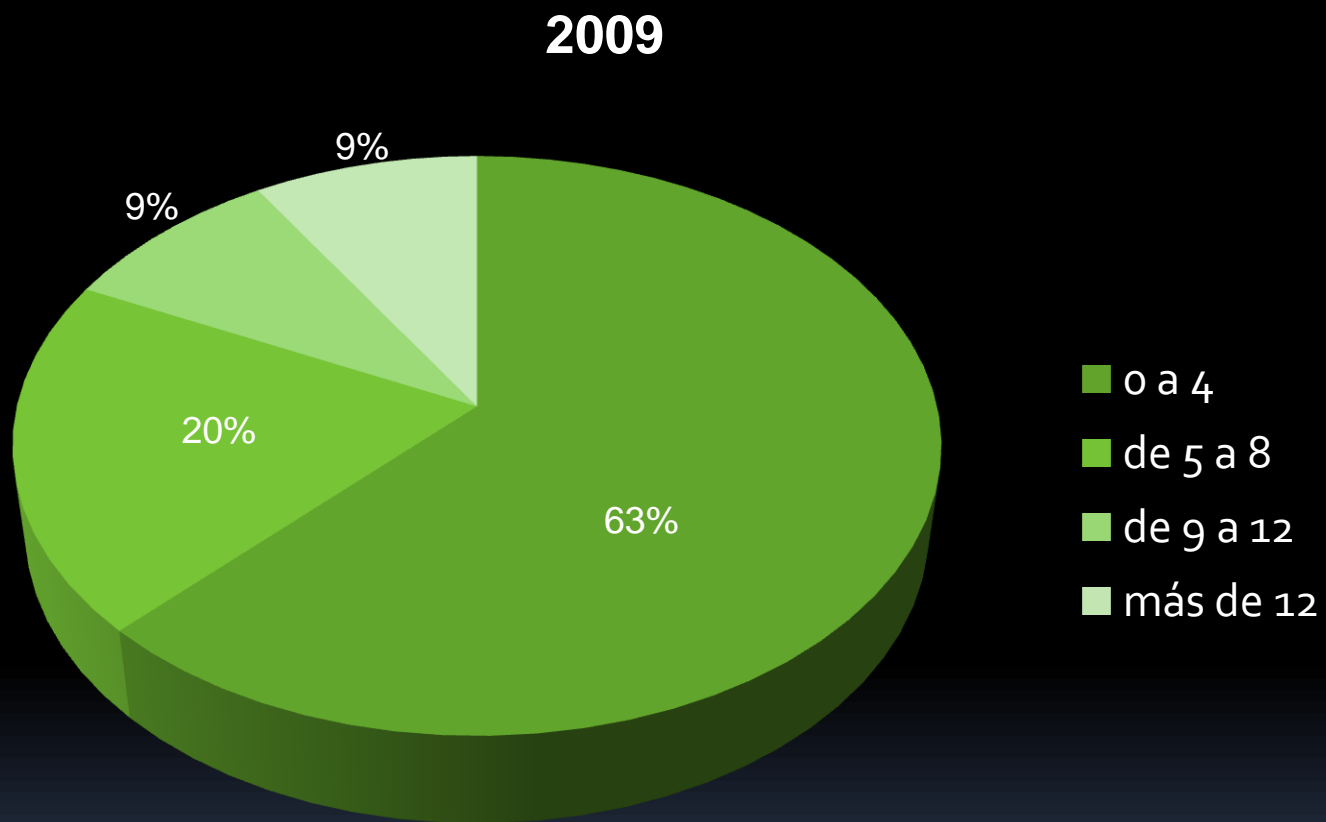
■ Sí ■ No

2009



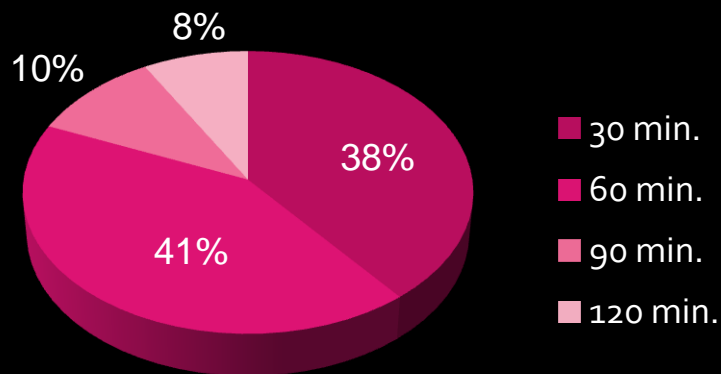
■ Sí ■ No

# 63. Nº de sesiones individuales de supervisión recibidas (35)

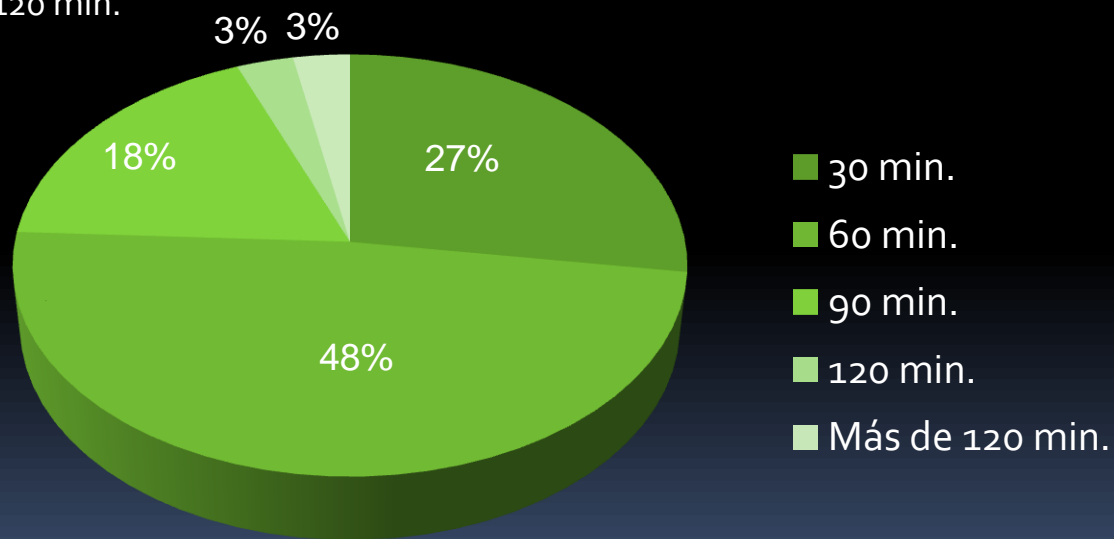


# 64. Duración en minutos. Sesiones de supervisión individual (33)

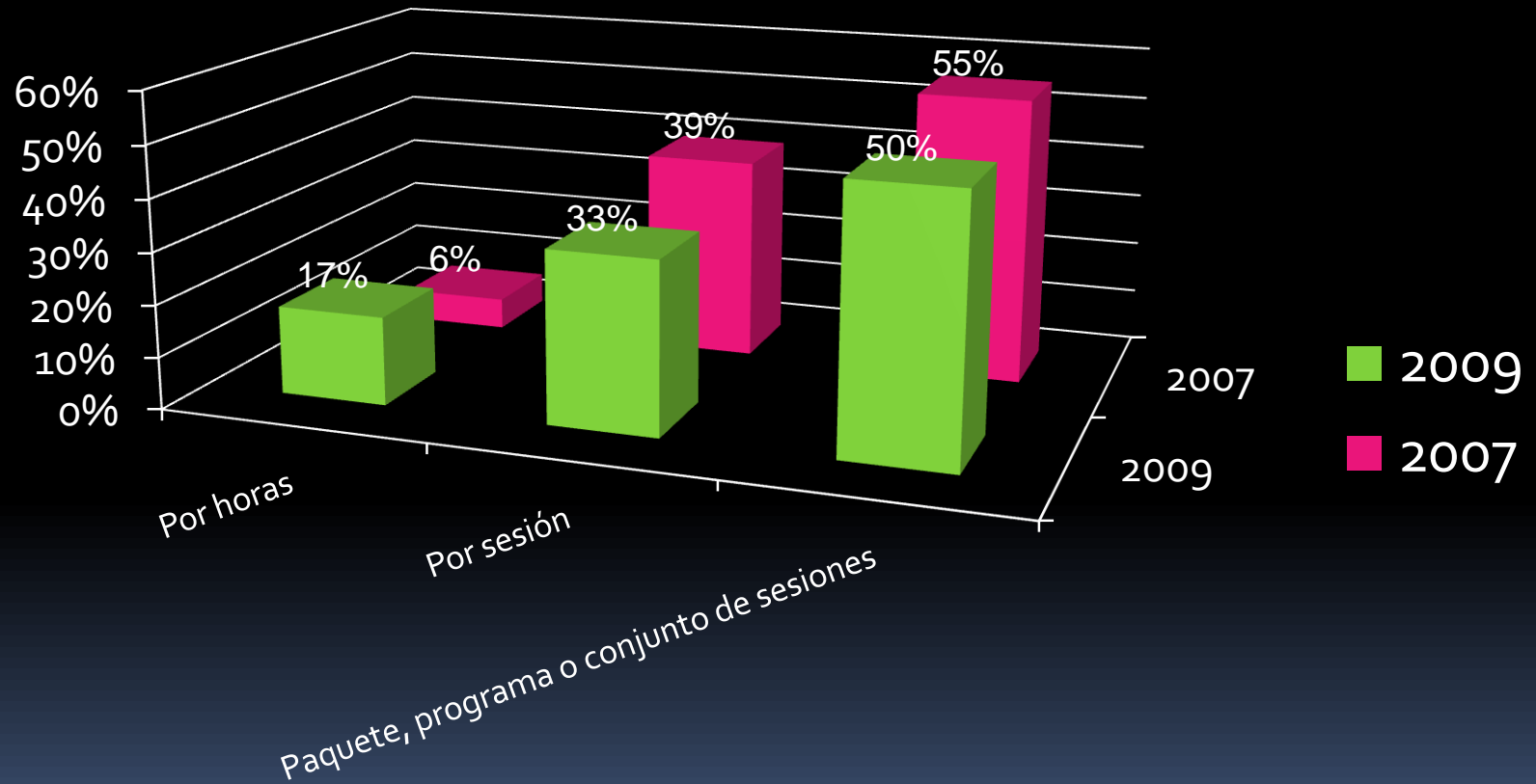
## 2007



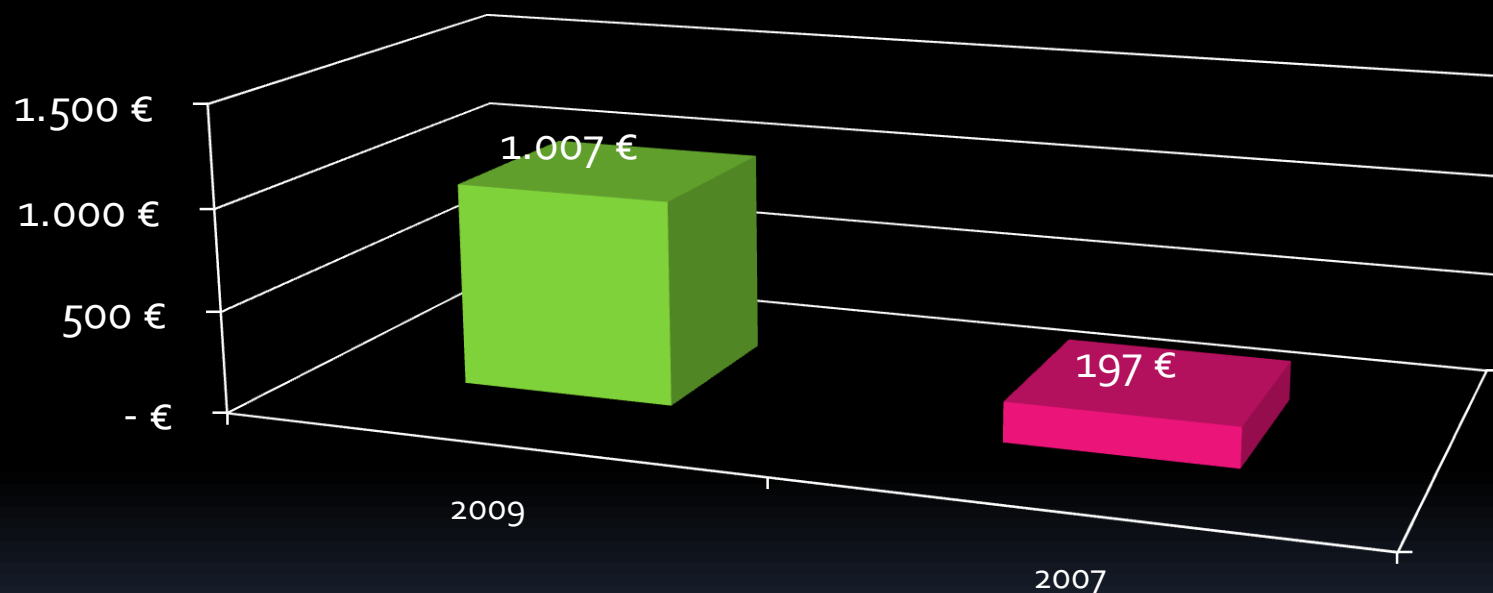
## 2009



## 66. Sistema de pago por la supervisión individual recibida (30)



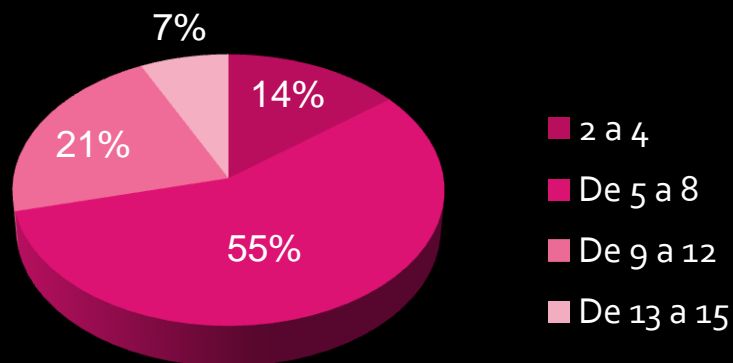
## 67. Importe total promedio invertido en supervisión individual (25)



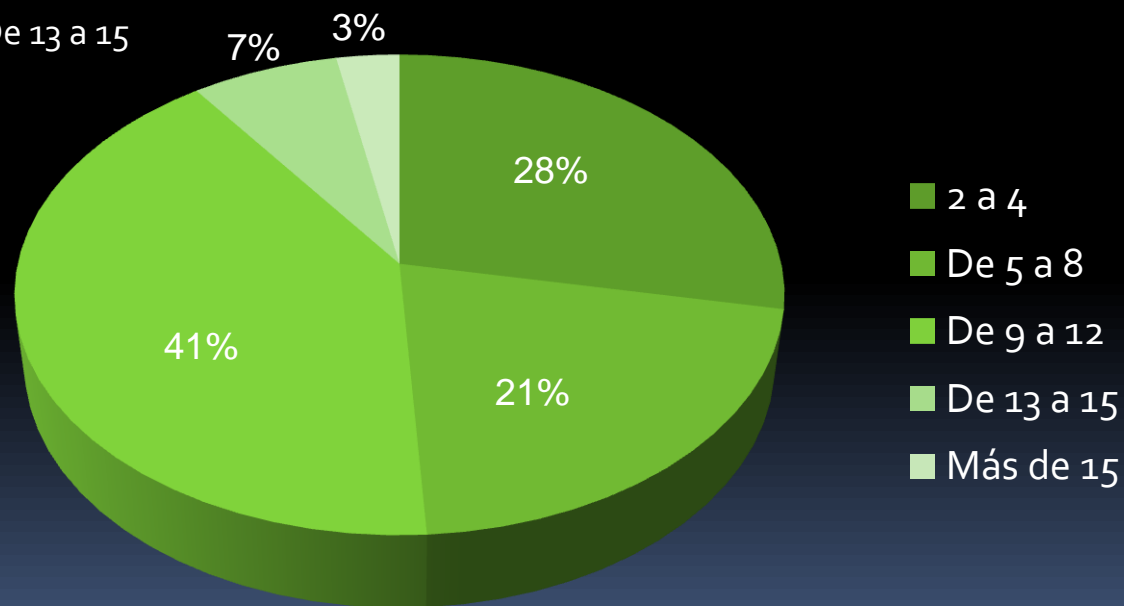
Eliminamos 7 respuestas < 100 €/año  
18.130 €/año en 18 respuestas

# 68. Supervisión recibida en grupo. Nº de componentes del grupo. (29)

## 2007



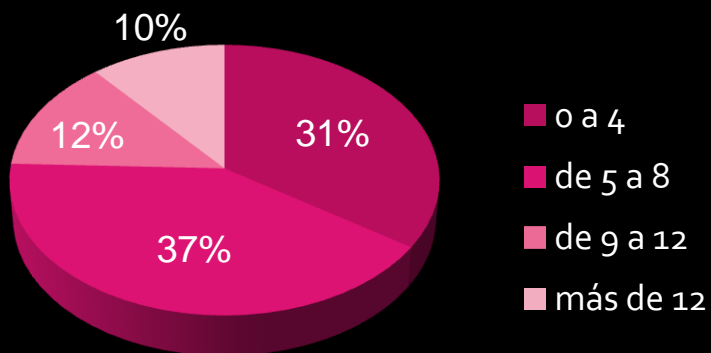
## 2009



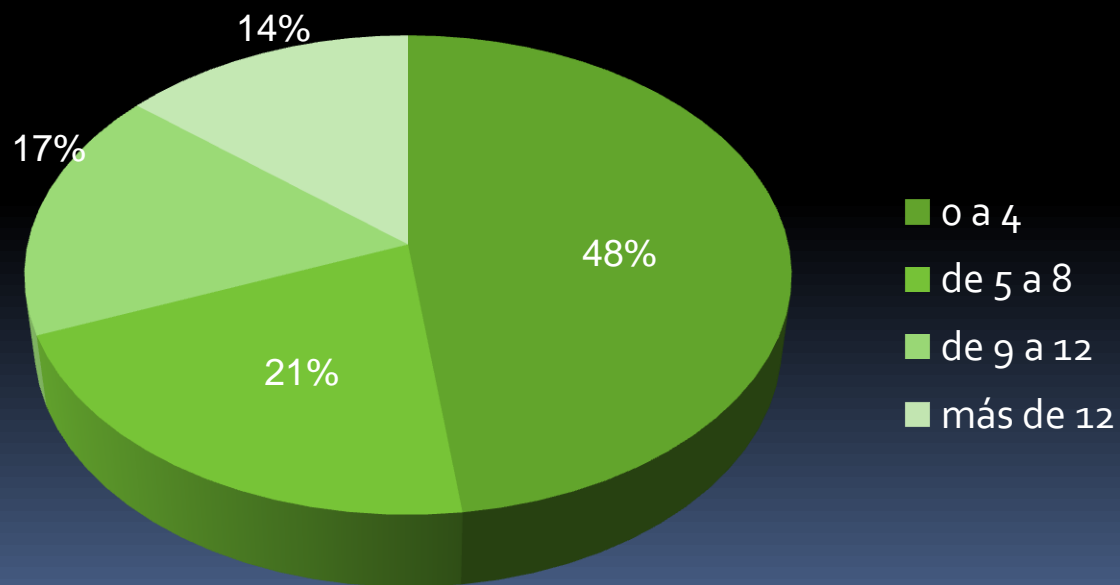


# 69. Nº de sesiones de supervisión recibidas en grupo (29)

## 2007

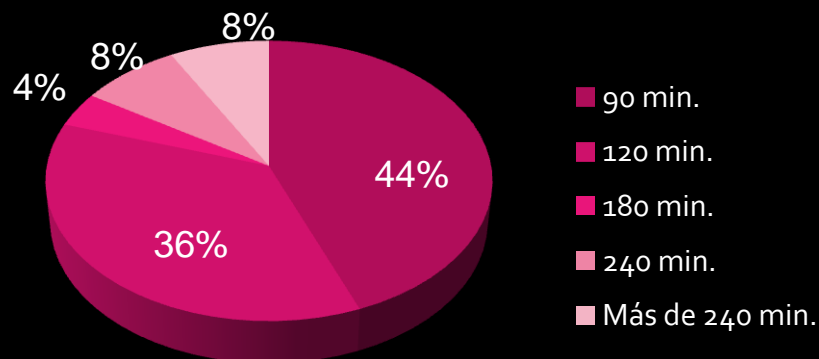


## 2009

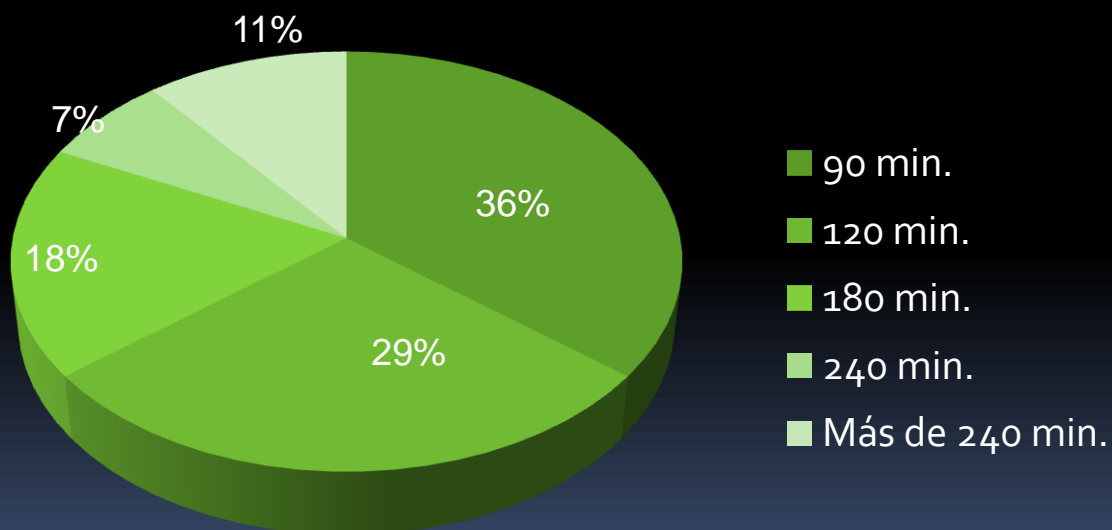


## 70. Duración, en minutos, de sesiones de supervisión en grupo (28)

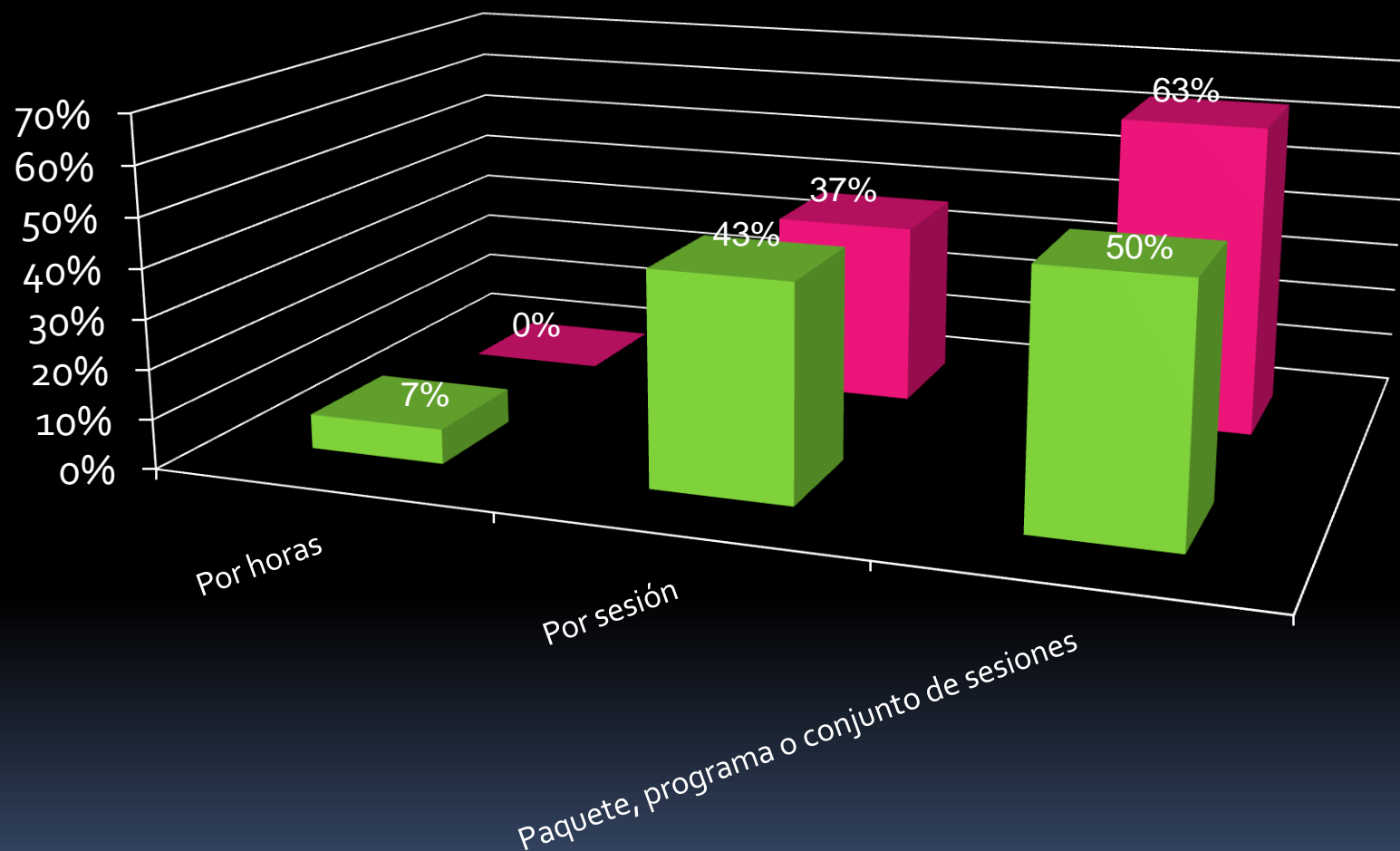
2007



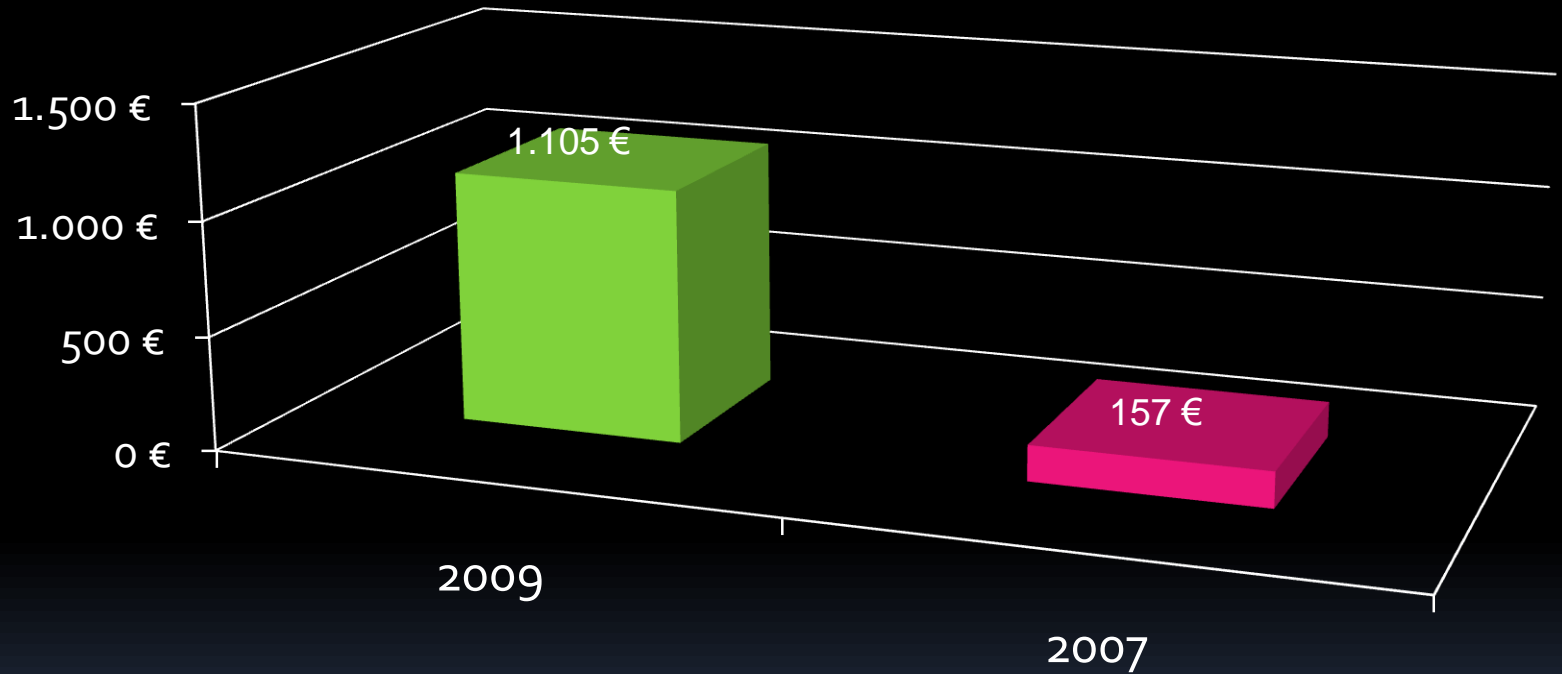
2009



## 72. Sistema de pago por la supervisión recibida en grupo (19)



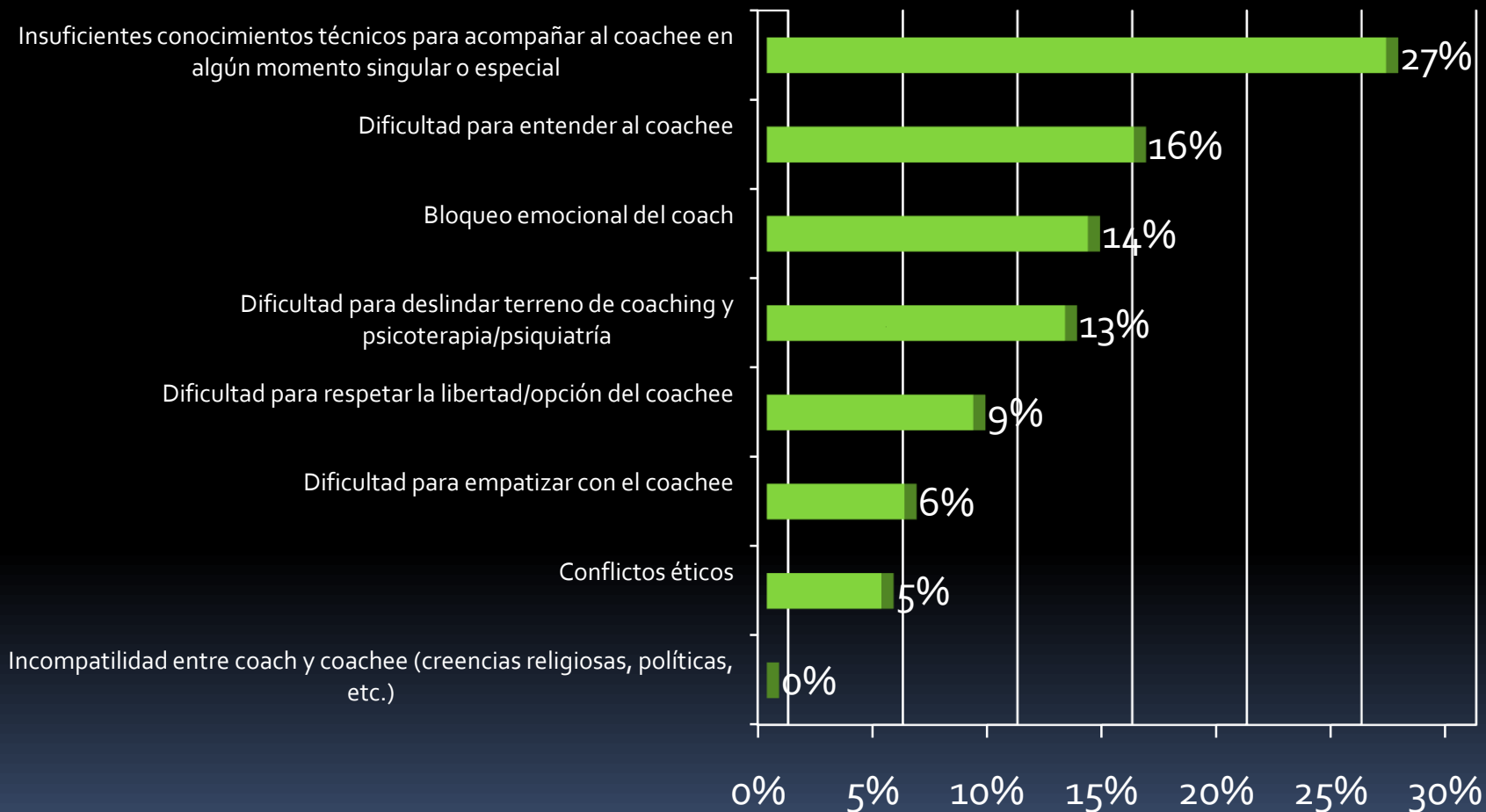
### 73. Importe total promedio invertido en supervisión grupal (25)



Eliminamos 6 respuestas < 100 €  
20.998 €/año en 19 respuestas

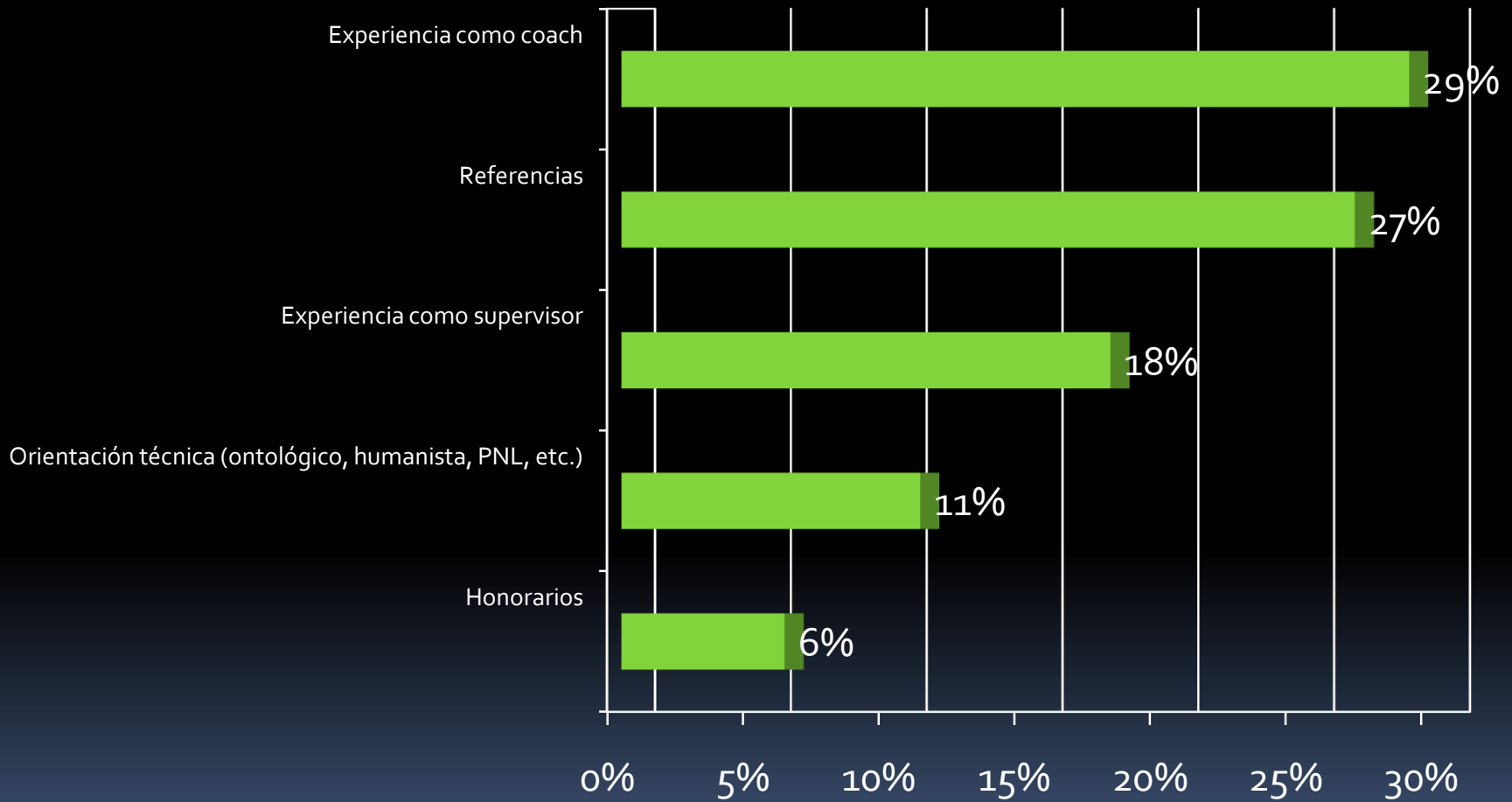
## 74. Asuntos supervisados (tanto en sesiones individuales como en grupo) (36)

2009

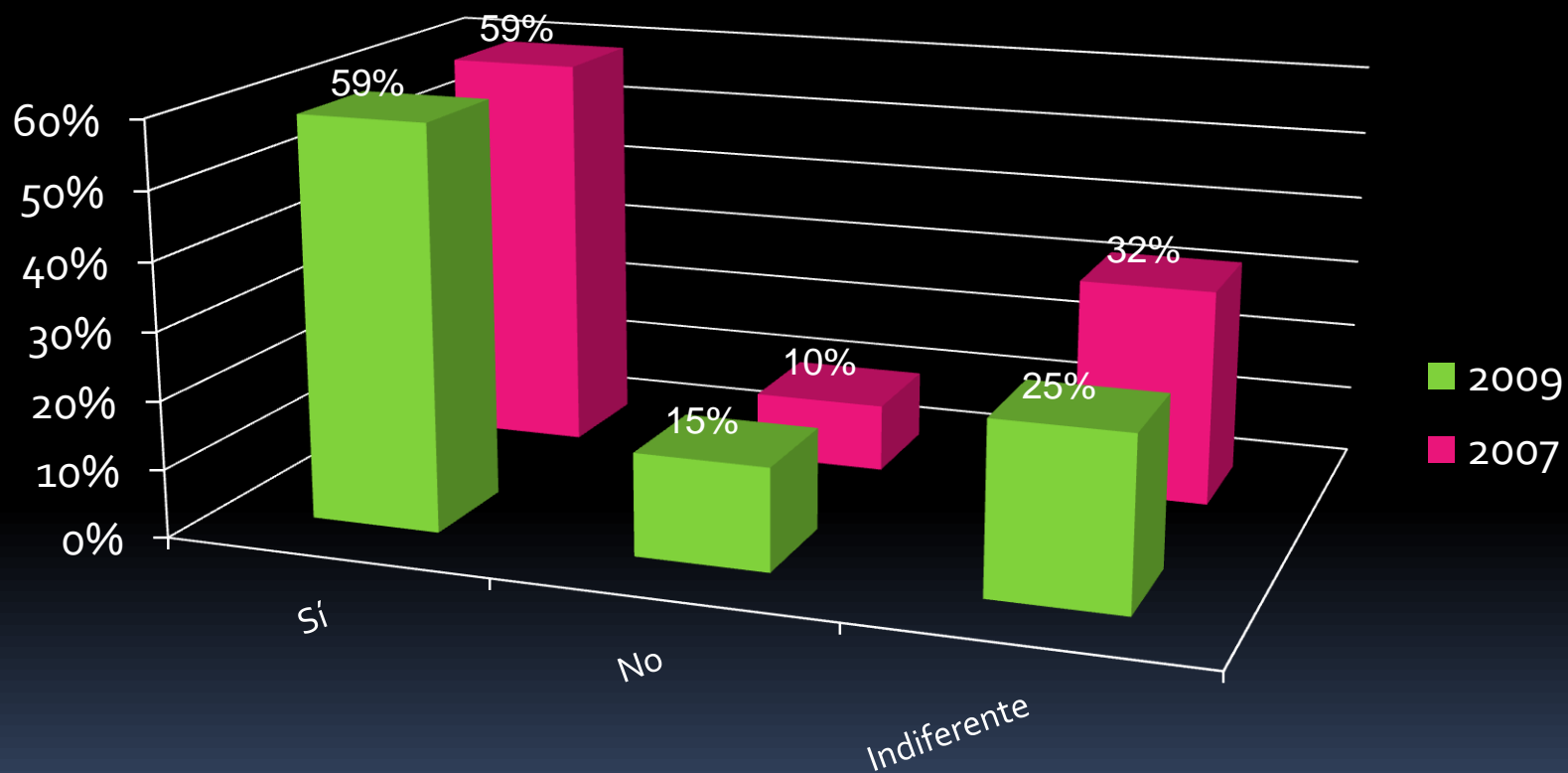


# 75. Criterios para elegir el supervisor (36)

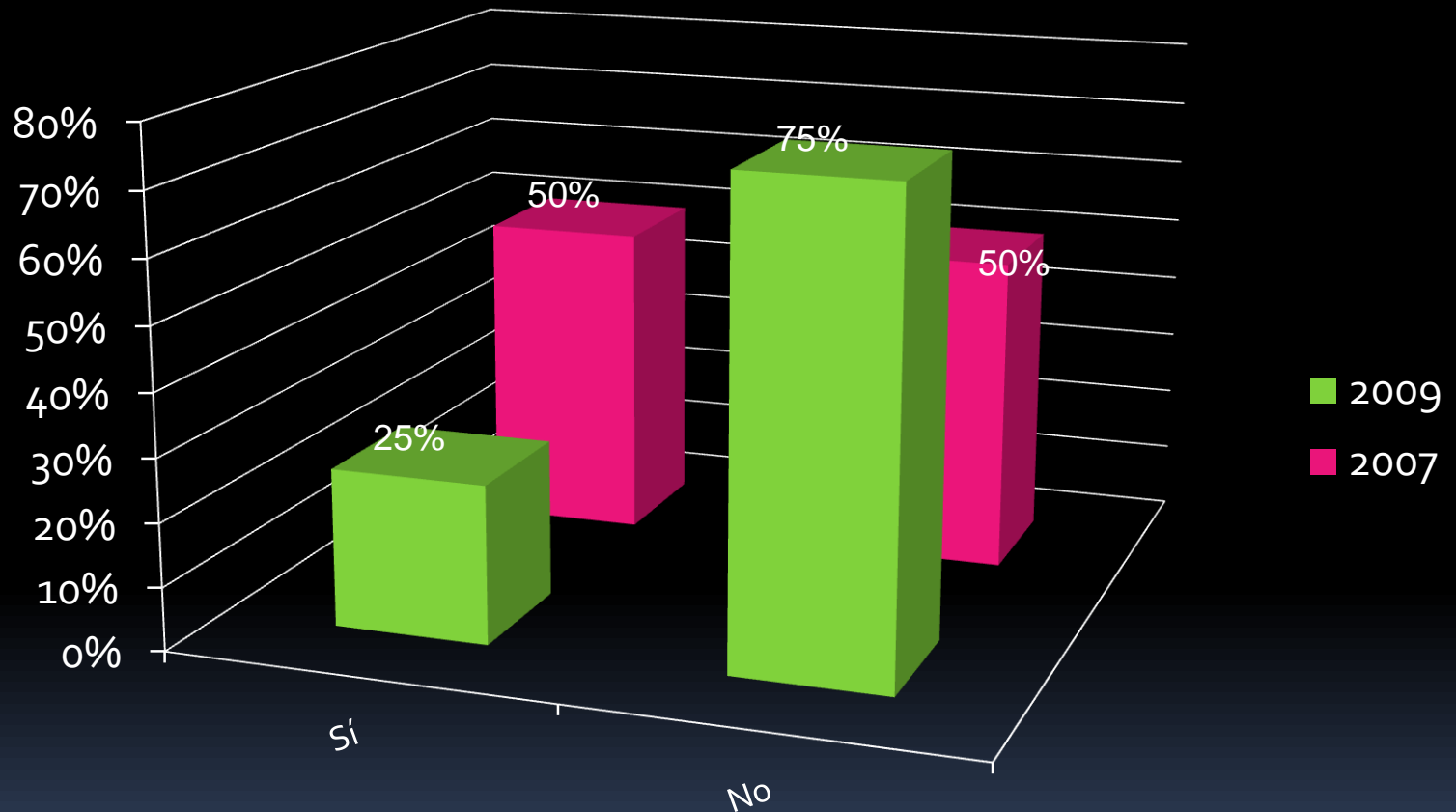
2009



## 76. Si no recibes supervisión, ¿desearías recibirla? (79)



## 77. ¿Has actuado y cobrado formalmente como supervisor? (100)

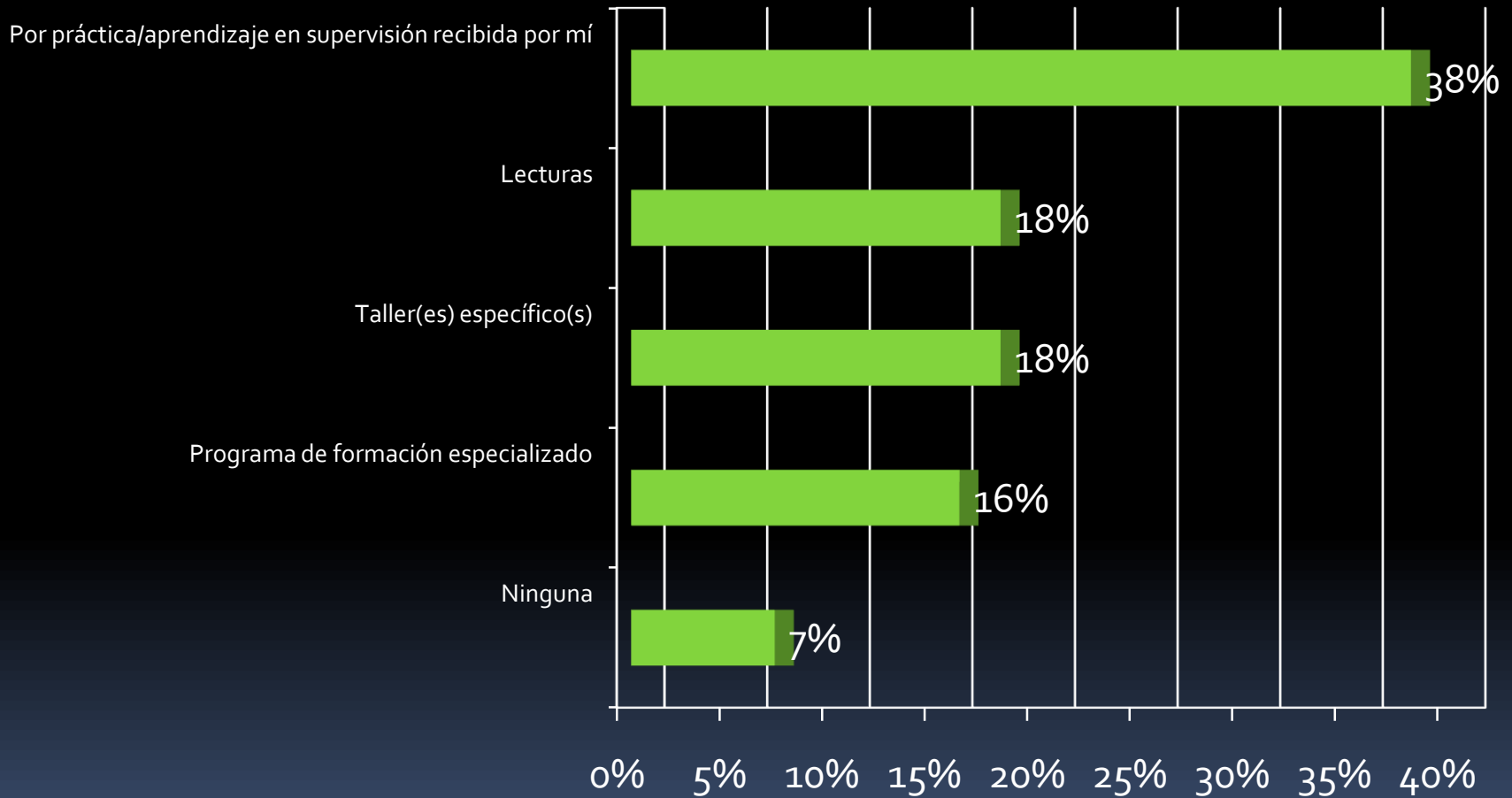


La pregunta en 2007 era “¿Has supervisado a otros coaches?”

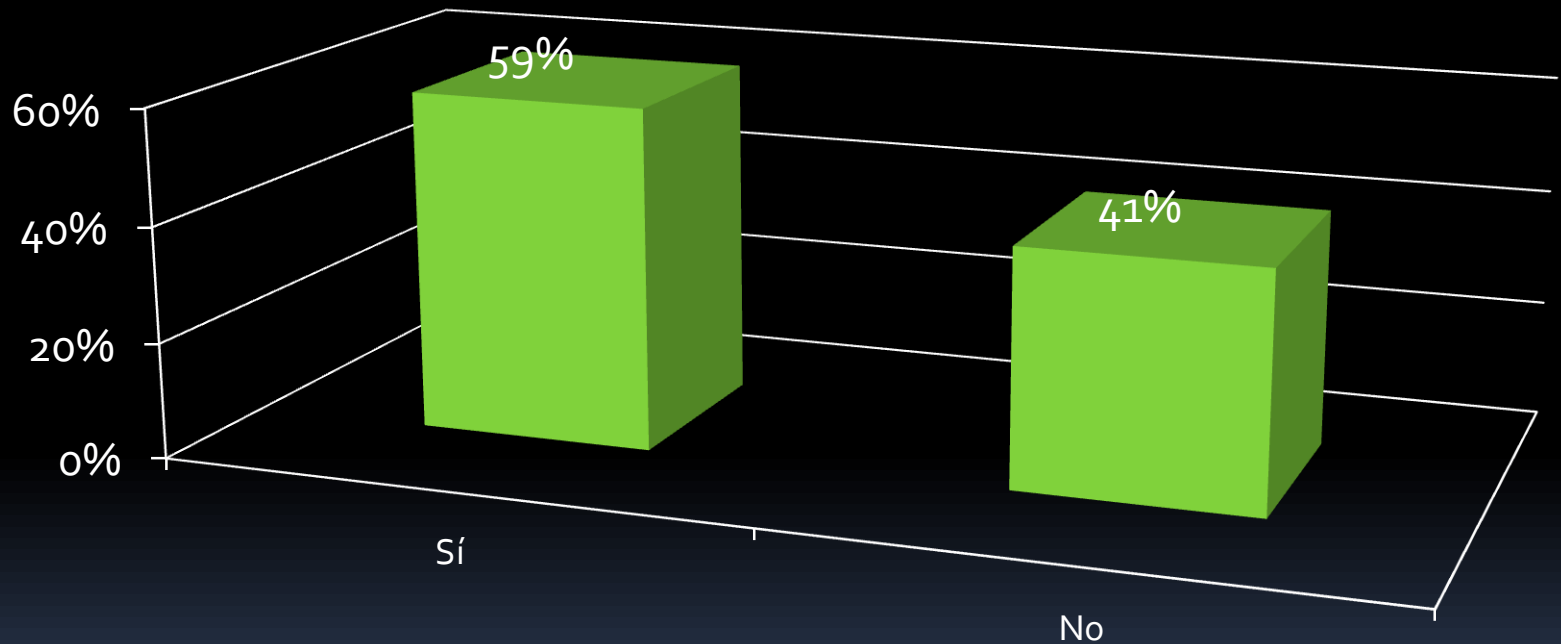


78. Si has actuado como supervisor, indica la formación que has recibido para ello. (30)

2009



79. ¿Invertirías en una formación específica para convertirte en supervisor? (96)



## 80. Algunos comentarios y sugerencias

- Es necesario incluir datos de coaching personal, pues es ya una realidad en España
- Trabajo como coach voluntario, nunca he cobrado las sesiones de coaching.
- Algunas preguntas no están claras
- Muy interesante. ¡Felicidades!
- El 80% de mi actividad es coach interno en una multinacional
- Creo que es importante poner en valor la experiencia y formación de los coaches, ya que muchos profesionales tienen la acreditación y realmente nunca han ejercido y otros muchos no la tienen y ejercen.
- Se podría hacer la misma encuesta para el mercado del Coaching Personal. Sería muy útil.
- Me gustó la encuesta. Me hizo reflexionar. Me proyectó. La haría la próxima vez.
- Me ha parecido una encuesta muy interesante para mi profesión.
- Gracias a vosotros por la iniciativa. Agradecer que está realizada por un coach (animando por el camino). Sugerencias: diferenciar en el estudio entre coaching ejecutivo y grupal/equipos. El número de personas coacheadas, número de sesiones por proceso de coaching y precio del proceso de coaching son diferentes. Realizo aprox, 80% grupal 20% ejecutivo, los datos pueden ser desvirtuados al meter en el mismo criterio los dos. Un saludo.
- ¡No ha sido tan larga!

# ¡Muchas gracias por participar!

Tu contribución hace posible que dispongas de esta información que te permite conocer mejor tu profesión y tomar las decisiones más adecuadas para dirigirla hacia donde decidas

Agradecemos, especialmente, su contribución en la **difusión** de estos resultados a las siguientes instituciones y organizaciones:

AECOP, ADESCO, ICF Mundo, RHMagazine, Tisoc ,Atesora, Lider-Haz-Go! y Coaching de Ventas

## ¡Nos volveremos a encontrar en E.M.C.E. '12!

## Derechos de reproducción y contacto

EMCE'10. La información contenida en este documento es propiedad del equipo de proyecto firmante. Puedes utilizarla para reproducirla o comentarla, con la única condición de realizar la mención siguiente:

**“EMCE'10. Autores: Jaime Bacás y Jorge Salinas”**

### Contacto:

[jbacas@coachingdeventas.com](mailto:jbacas@coachingdeventas.com)

[jsalinas@atesora.es](mailto:jsalinas@atesora.es)