

**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO FIN DE GRADO**

**EL ASESORAMIENTO EMPRESARIAL**

**Curso académico 2015-2016**

**Alumna: SILVIA AGULLÓ LÓPEZ**

**Tutor: JOSÉ MARÍA GÓMEZ GRAS**



## **ÍNDICE**

<b>RESUMEN (ABSTRACT).....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1.- Motivación.....	4
1.2.- Objetivos del TFG.....	6
1.3.- Metodología.....	8
<b>CAPÍTULO 2. EL ASESORAMIENTO EMPRESARIAL.....</b>	<b>9</b>
2.1.- Definición.....	10
2.2.- Asesoría y gestoría: Diferencias.....	11
2.3.- Asesoría y consultoría: Diferencias.....	22
<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL SECTOR.....</b>	<b>28</b>
3.1.- Aproximación al sector: Datos económicos.....	29
3.2.- Aproximación al sector: Análisis estratégico.....	38
3.2.1.- Creación de valor y grupos de interés.....	39
3.2.2.- Los objetivos y valores de la empresa.....	40
3.2.3.- Análisis del entorno general.....	41
3.2.4.- Análisis de la estructura del sector.....	46
3.2.5.- Identificación de recursos y capacidades del sector.....	50
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....</b>	<b>52</b>
4.1.- Objetivos y características del análisis.....	53
4.2.- Breve descripción de la empresa.....	54
4.3.- Comparación de la empresa y el sector.....	54
<b>CAPÍTULO 5. SITUACIÓN ACTUAL Y TENDENCIAS.....</b>	<b>64</b>
-Penetración de mercado.....	65
-Desarrollo de productos.....	68
-Desarrollo de mercados.....	69
-Tendencia: Asesoría online.....	72
<b>CAPÍTULO 6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>80</b>
6.1.- Ventaja competitiva sólida: estrategias.....	82
6.2.- Reorientar el campo de actividad.....	84

<b>CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>98</b>
-Balance Asesoría CyM.....	98
-Cuenta pérdidas y ganancias Asesoría CyM.....	99



## ÍNDICE DE TABLAS

· TABLA 1. Ejemplos de servicios de asesoramiento fiscal.....	15
· TABLA 2. Ejemplos de servicios de asesoramiento laboral.....	16
· TABLA 3. Ejemplos de servicios de asesoramiento contable.....	17
· TABLA 4. Diferencias asesoría-gestoría.....	21
· TABLA 5. Diferencias asesoría-consultoría.....	26
· TABLA 6. Nº empresas sector asesoramiento empresarial.....	30
· TABLA 7. Nº empresas sector asesoramiento en la Comunidad Valenciana.....	31
· TABLA 8. Nº empresas por estrato de asalariados.....	33
· TABLA 9. Nº empresas por edad. Año 2015.....	34
· TABLA 10. Principales magnitudes subsector 6920: Asesoramiento.....	35
· TABLA 11. Cifra de negocios según los servicios prestados.....	36
· TABLA 12. Cifra de negocios según sector de actividad del cliente.....	38
· TABLA 13. Capital corriente.....	54
· TABLA 14. Ratio de liquidez.....	55
· TABLA 15. Ratio de tesorería.....	56
· TABLA 16. Equilibrio financiero.....	56
· TABLA 17. Ratio de endeudamiento.....	57
· TABLA 18. Ratio de calidad de la deuda financiera.....	58
· TABLA 19. Ratio de solvencia a largo plazo.....	59
· TABLA 20. Valor añadido generado.....	60
· TABLA 21. Ratio de productividad.....	60
· TABLA 22. Contribución del personal.....	61
· TABLA 23. Coste medio del trabajador.....	61
· TABLA 24. Rentabilidad económica.....	62
· TABLA 25. Rentabilidad financiera.....	63
· TABLA 26. Ventajas e inconvenientes asesoría online.....	78

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

· GRÁFICO 1. Sector asesoramiento empresarial.....	30
· GRÁFICO 2. Sector asesoramiento empresarial Comunidad Valenciana.....	31
· GRÁFICO 3. % empresas según estrato de asalariados.....	34
· GRÁFICO 4. Edad empresas Actividades Jurídicas y de Contabilidad 2015.....	34
· GRÁFICO 5. Cifra de negocios según los servicios prestados.....	37

· GRÁFICO 6. Capital corriente.....	54
· GRÁFICO 7. Ratio de liquidez.....	55
· GRÁFICO 8. Ratio de tesorería.....	56
· GRÁFICO 9. Equilibrio financiero.....	57
· GRÁFICO 10. Ratio de endeudamiento.....	58
· GRÁFICO 11. Ratio de calidad de la deuda financiera.....	58
· GRÁFICO 12. Ratio de solvencia a largo plazo.....	59
· GRÁFICO 13. Ratio de productividad.....	60
· GRÁFICO 14. Contribución del personal.....	61
· GRÁFICO 15. Coste medio del trabajador.....	61
· GRÁFICO 16. Rentabilidad económica.....	62
· GRÁFICO 17. Rentabilidad financiera.....	63

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

· ILUSTRACIÓN 1. Logo Deloitte consultora.....	25
· ILUSTRACIÓN 2. Misión Asesoría Centeco.....	40
· ILUSTRACIÓN 3. Misión Asesoría CyM.....	40
· ILUSTRACIÓN 4. Visión Asesoría Centeco.....	40
· ILUSTRACIÓN 5. Valores Asesoría Centeco.....	41
· ILUSTRACIÓN 6. Evolución anual PIB y PIB per cápita España.....	43
· ILUSTRACIÓN 7. RSC Asesoría Buendía.....	45
· ILUSTRACIÓN 8. Colegios y Asociaciones Asesoría CyM.....	46
· ILUSTRACIÓN 9. Matriz de crecimiento de Ansoff.....	65
· ILUSTRACIÓN 10. Áreas geográficas Asesoría CyM.....	70
· ILUSTRACIÓN 11. Búsqueda en google: Asesoría online.....	76

## RESUMEN

El objetivo del presente Trabajo Fin de Grado consiste en estudiar en profundidad, desde el punto de vista económico y estratégico, el sector del asesoramiento empresarial. Estudiar sus características, sus puntos fuertes y débiles y sus estrategias permitirá proponer actuaciones que pueden poner en práctica las asesorías de cara al futuro.

La motivación de este informe reside en conocer cuál es la situación actual del sector asesor en España como punto de conexión y ayuda hacia futuros empresarios y empresas que vean una salida profesional en el mismo. Además, puede servir de apoyo a asesorías ya existentes en cuanto a las posibles alternativas estratégicas que se plantean tras el diagnóstico.

El primer de los objetivos a plantear consistirá en conocer qué es el servicio del asesoramiento de empresas. El siguiente objetivo de este TFG será analizar en profundidad el sector, poniendo especial énfasis en su estructura. Otro de los objetivos es tratar de acercarse a la industria analizando el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias de una empresa asesora de Elche. Como última meta se establecerá la investigación de las estrategias actuales del sector y el planteamiento de nuevas opciones estratégicas con visión de futuro.

Para llevar a cabo la consecución de todos estos objetivos se recurrirá a diferentes fuentes de información, que se expondrán a lo largo del trabajo y en la parte final de bibliografía. Entre ellas, se pueden destacar manuales y libros de texto, bases de datos como SABI, reuniones con uno de los socios de la asesoría de Elche a analizar y páginas web de asesorías y de datos económicos y técnicos a tratar en el estudio.

En cuanto al contenido del trabajo, en primer lugar se desarrollará una introducción donde se tratará de justificar el interés por el sector del asesoramiento de empresas, así como presentar de forma concisa el objetivo principal, los objetos secundarios y la metodología llevada a cabo.

En segundo lugar, los siguientes capítulos se centrarán en el desarrollo del trabajo en sí. El capítulo dos abarcará la definición del asesoramiento empresarial y hará mención a las diferencias con los términos de gestoría y consultoría. Aunque son conceptos parecidos, en la práctica no ofrecen los mismos servicios.

En el capítulo tres se estudiará el aspecto económico y estratégico del sector. A través de fuentes como el INE se analizarán sus variables, de acuerdo con su clasificación en el CNAE 2009 en la actividad 6920: “Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal”. Se verá si la crisis económica ha influido en magnitudes como el volumen de negocio o el número de empresas pertenecientes. Por otro lado, se presentará una aproximación al sector desde el punto de vista estratégico. Se estudiarán, con carácter general, aspectos como la creación de valor, la misión, la visión y los objetivos estratégicos de las empresas del sector. A continuación, se realizará un estudio del entorno general a través del análisis PESTEL. También se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter para conocer la estructura de la industria.

Seguidamente, se realizará un análisis económico-financiero de la Asesoría Cerdá y M. Carratalá, situada en Elche y fundada en 1977. Algunos ratios serán comparados con el sector.

El capítulo cinco consistirá en la investigación de la situación actual del sector en cuanto a formas de trabajo y estrategias, finalizando con la tendencia de las asesorías online.

En el capítulo seis se propondrán posibles vías, estrategias y formas de actuación para que las asesorías puedan hacer frente a un entorno dinámico y cambiante. Diferenciación del servicio, inversión en tecnología o segmentación de mercado son algunos ejemplos.

Para finalizar, se expondrán las conclusiones a las que se han llegado con este TFG. Un sector fragmentado y maduro, que ha visto una oportunidad en la crisis económica y en la falta de regulación para ejercer la profesión. Ante la rivalidad en precios, muchas asesorías optan por el liderazgo en costes, si bien una estrategia a tener muy en cuenta es la diferenciación del servicio basada en las características de la empresa. Aportar valor añadido al cliente y ofrecer un asesoramiento de calidad es la mejor opción para que el sector se renueve y las empresas pertenecientes puedan mejorar sus resultados.



# **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

*Miguel  
Hernández*

## 1.1 MOTIVACIÓN

El presente trabajo de Fin de Grado trata de realizar un análisis del sector del asesoramiento empresarial e investigar las estrategias que actualmente se llevan a cabo en las empresas que pertenecen a dicho sector. El análisis tanto cualitativo como cuantitativo permitirá la posibilidad de extraer conclusiones y de plantear posibles alternativas estratégicas para mejorar la situación actual con enfoque de futuro.

En una situación de crisis como la que está viviendo España desde aproximadamente el año 2008, muchos sectores y empresas han sufrido una reducción constante de sus ingresos y beneficios empresariales, a la vez que sus costes han aumentado de manera significativa. Ante esta situación, los sectores y las empresas pertenecientes a los mismos necesitan tomar decisiones y realizar cambios para adaptarse a un entorno cada vez más dinámico, complejo, diverso y hostil. Esta necesidad de cambiar debe ser planteada por la dirección de la empresa, quien tiene una visión global de la misma y está en permanente contacto con el entorno tanto general como específico, siendo imprescindible la introducción del carácter estratégico que permita a la dirección enfrentarse a la alta incertidumbre que lleva aparejado el tipo de entorno que actualmente se da alrededor de la mayoría de sectores empresariales.

En este sentido, cabe destacar que el sector del asesoramiento en España viene reduciendo sus ganancias de forma considerable en los últimos años por diversos motivos, los cuales se detallarán en el presente trabajo. No solo se ha visto perjudicado por la crisis económica que afecta al conjunto de España, sino también por otros hechos que han puesto en una situación comprometida al sector. Esto ha supuesto que este tipo de empresas se planteen estrategias que les permitan salir de esta situación de crisis y retornar a los niveles de beneficios que alcanzaban cuando el entorno era más favorable.

En la preparación de este trabajo de Fin de Grado he investigado el tema del asesoramiento empresarial a través de diversas fuentes de información, tanto primarias como secundarias. Entre las primeras, cabe destacar entrevistas personales e informales con diversos responsables de empresas asesoras de Elche, las cuales han motivado la realización de este trabajo centrado en la visión estratégica que deben adoptar los directores y trabajadores para volver a tener ventajas competitivas y poder salir así de la crisis que atraviesa su sector.

Durante la realización de los cuatro años de la carrera de Administración y Dirección de Empresas he sentido gran interés y motivación por asignaturas relacionadas tanto con la planificación estratégica como con la planificación contable y fiscal. De esta forma, puedo destacar algunas asignaturas que han influenciado la realización de esta investigación sobre este tema y que tendrán aparición en el mismo: Estrategia y Dirección Estratégica, Planificación Contable, Marketing Estratégico, Tributación de la Empresa, Planificación Fiscal de la Empresa, Análisis Contable, El Proceso de Dirección Estratégica, entre otras.

La enseñanza y conocimientos extraídos de estas asignaturas, así como la investigación inicial llevada a cabo para realizar el presente trabajo, han dado lugar a que este informe pudiera ser un punto de conexión entre el final de la carrera y la posibilidad de colaborar profesionalmente con el sector del asesoramiento empresarial.

Por tanto, realizo el presente estudio con la finalidad de servir de apoyo a las empresas, especialmente del sector de la asesoría y gestión de empresas, y poder plantear alternativas competitivas en el desarrollo de sus actividades empresariales que les permitan obtener unos rendimientos superiores a los que actualmente vienen consiguiendo en este sector caracterizado por su fragmentación en España. Se podrán plantear estrategias tanto corporativas como a nivel de negocios tras un adecuado diagnóstico y análisis de la situación actual del sector y de las empresas que conviven en él.

En definitiva, la realización de este trabajo viene motivada por el interés en un sector de servicios peculiar en España, fragmentado, con un gran número de empresas pertenecientes, y que presenta una dependencia total de la existencia de otras empresas, pues su principal servicio debe ser demandado por estas. La asesoría de empresas permite poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en una carrera como Administración y Dirección de Empresas, pues las empresas de este sector suelen integrar servicios de asesoramiento de áreas diversas como contabilidad, fiscalidad o laboral, a la vez que conlleva, desde el punto de vista más alto de la jerarquía, la dirección, administración y organización de una empresa como tal. Por todo esto, este Trabajo Fin de Grado puede ampliar mis conocimientos de este sector estableciendo la posibilidad de que este se convierta en una salida profesional y laboral de futuro.

## 1.2 OBJETIVOS DEL TFG

En lo que se refiere a los objetivos de este Trabajo Fin de Grado, podemos destacar como objetivo general del mismo el análisis estratégico y económico-financiero del sector del asesoramiento empresarial para el posterior planteamiento de estrategias con base a las características de dicho sector que pudieran adoptar las empresas pertenecientes al mismo para cumplir con el fin de cualquier empresa, esto es, la creación de valor.

La consecución de este objetivo principal pasa por alcanzar una serie de objetivos más específicos y concretos, que pasaremos a detallar a continuación:

- Realizar una distinción entre conceptos similares al de “asesoramiento empresarial”, centrándose en la definición de este último.

¿Es lo mismo una empresa que se dedica al asesoramiento empresarial que una que se define como empresa consultora?; ¿Pertenece al mismo CNAE?; ¿Ofrece los mismos servicios una asesoría que una gestoría? Si bien existen muchos conceptos similares y términos que en la práctica utilizamos como sinónimos, la profundidad que exige el estudio nos lleva a matizar cada uno de ellos, encontrando ciertas diferencias que pueden ser clave a la hora de la formulación de estrategias. De esta forma, un objetivo imprescindible para el diagnóstico del sector será la correcta definición del mismo.

- Análisis estratégico del sector.

Este objetivo tiene como fin conocer el sector de la asesoría fiscal, laboral y contable desde el punto de vista estratégico, de forma que se centrará en aspectos tales como: La creación de valor y grupos de interés de las empresas que pertenecen al sector, objetivos y valores de las mismas, análisis del entorno general, análisis del entorno específico poniendo especial énfasis en el análisis de la estructura de la industria (competidores actuales, competidores potenciales, productos sustitutivos, proveedores y clientes) y análisis de los recursos y capacidades con los que pueden contar este tipo de empresas. Todo ello permitirá realizar una aproximación al tipo de industria en el que se encuentran las empresas asesoras en España, cuyas características son esenciales para poder plantear futuras alternativas competitivas.

- Análisis económico-financiero de empresas del sector del asesoramiento empresarial.

Con este objetivo se pretende realizar un diagnóstico económico-financiero de empresas asesoras en un entorno cercano como Elche, que podría ser una de las primeras salidas profesionales a las que pudiera acceder. De esta forma, gracias a la base de datos SABI, es posible extraer información contable actualizada de las empresas más importantes en Elche en orden a diferentes criterios, lo cual permite extraer conclusiones tanto a nivel individual como a nivel de comparación con el sector del asesoramiento empresarial en esta ciudad. La información contable proporcionada por la base de datos SABI consiste, entre otros, en balances, estados de cambio del patrimonio neto, estados de flujos de efectivo, número de empleados y cuentas de pérdidas y ganancias. Todos estos datos primarios permiten su transformación a datos secundarios a través del cálculo de porcentajes y ratios que posibilitan la comparación con estándares y con el sector a la vez que facilitan la extracción de conclusiones acerca de la situación de la empresa asesora analizada.

- Análisis de la situación actual y tendencias en el sector asesor.

Un estudio de la situación pasada y presente del sector de la asesoría es la base para poder establecer mejoras de cara al futuro y corregir los errores pasados. Así, este objetivo tiene como fin conocer qué estrategias, formas de trabajo, modelos de gestión y tendencias se están llevando a cabo en las asesorías de España. Factores tan importantes como la crisis económica que afecta al país desde hace años, reduciendo su crecimiento económico, influyen de manera significativa en este sector teniendo las empresas que plantear nuevas estrategias que les permitan seguir creando valor para los diferentes grupos de interés existentes en las mismas.

- Formulación de estrategias

El último objetivo, una vez analizada la situación del sector, consistiría en plantear posibles alternativas tanto a nivel de negocio como a nivel corporativo que podrían llevar a cabo las asesorías para conseguir el crecimiento y/o desarrollo de la empresa.

A partir del análisis estratégico, y según la metodología propuesta, una empresa de este sector trataría de formular o diseñar -tanto a nivel de negocio como corporativo y funcional- las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los

objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis externo e interno. (Guerras Martín & Navas López, 2007)

El fin de este objetivo es plantear alternativas estratégicas que permitan mejorar la situación actual de las empresas asesoras en España, pudiendo adaptarse al entorno actual y a los cambios que vienen afectando a este sector en los últimos años.

### 1.3 METODOLOGÍA

Para la realización de este Trabajo Fin de Grado se ha tenido acceso a diferentes fuentes de información, posibilitando así una mejor comprensión y análisis del sector del asesoramiento empresarial.

Todas las fuentes consultadas han proporcionado datos útiles y relevantes para este trabajo, tratando de que estas fueran lo más objetivas, fiables y válidas posible.

Para la definición del concepto de asesoramiento empresarial y de algunos términos relacionados con el mismo se ha accedido a dos fuentes secundarias: libros de texto y páginas online especializadas en la definición de conceptos como la página web de la Real Academia Española. También se ha accedido a una fuente pública y externa como es el Boletín Oficial del Estado (BOE) para conocer los requisitos necesarios para ser gestor administrativo. Por otro lado, se obtuvo información mediante una reunión informal con uno de los socios de la Asesoría Cerdá y M. Carratalá situada en la ciudad de Elche.

En el análisis del sector también se recurrió a fuentes secundarias. En primer lugar, para la obtención de los datos económicos fueron consultadas dos fuentes: el Instituto Nacional de Estadística y el Directorio Central de Empresas. Para la segunda parte, el análisis estratégico, fueron consultados libros de texto, páginas web de asesorías y alguna página de Internet con datos macroeconómicos.

Para la realización del análisis económico-financiero de la empresa Asesoría Cerdá y M. Carratalá se accedió a las cuentas anuales de la misma a través de la base de datos SABI.

Para el análisis de las estrategias y tendencias actuales, así como para el planteamiento de posibles estrategias de cara al futuro, fueron consultados libros de texto y páginas de Internet referentes a ello.

## **CAPÍTULO 2: EL ASESORAMIENTO EMPRESARIAL**

## 2.1 DEFINICIÓN

Dado que el presente trabajo gira en torno a la industria del asesoramiento de empresas, un primer punto para iniciar el análisis de esta es conocer en qué consiste y qué servicios ofrece una empresa que se dedica a asesorar.

Si buceamos en Internet se pueden encontrar múltiples definiciones de lo que es una asesoría y de lo que significa asesorar. Como bien dice la Real Academia de la Lengua Española, asesorar quiere decir “dar consejo o dictamen”. De esta manera, una de las muchas y más sencillas formas para definir en qué consiste una asesoría, sería referirnos a esta como una empresa perteneciente al sector cuaternario o de servicios de información cuya actividad principal y profesional consiste en asesorar y dar consejo en diferentes ámbitos de la empresa (ya sea el ámbito fiscal, laboral, contable, comercial, jurídico, etc.) a los clientes que, por diversas razones, soliciten tal servicio.

Si bien esta es una primera definición de lo que es la asesoría de empresas, podemos encontrar muchas otras como las que se mencionan a continuación:

“La asesoría consiste en orientar, aconsejar, sugerir acciones de carácter específico al elemento que dirige la organización. Los asesores actúan como consejeros de los directivos y del personal subordinado y en virtud de ello, no tienen autoridad directa sobre ningún miembro de los departamentos en los que hacen sus investigaciones.”<sup>1</sup>

“Una asesoría es una empresa de servicios que utiliza como <<materia prima>> información y documentos aportados por los clientes y produce, como resultado final de su actividad, información y documentos con valor añadido” (Amado Guirado, 2007)

“Una asesoría es aquella empresa cuya actividad consiste en la prestación a terceros de servicios de asesoramiento, especializados y sustentados en la capacidad, experiencia y conocimientos de los profesionales que la integran.

Bajo esta definición genérica puede englobarse un amplio abanico de empresas que prestan sus servicios en ámbitos de actividad muy diferentes: jurídico, laboral, fiscal, contable, financiero, nuevas tecnologías, riesgos laborales, medioambientales, etc. No obstante, tradicionalmente el concepto de asesoría ha estado vinculado a la prestación

---

<sup>1</sup> Obtenido de: <http://www.monografias.com/trabajos74/asesoria-consultoria-empresarial-estudio-contable/asesoria-consultoria-empresarial-estudio-contable2.shtml>



de servicios de carácter laboral (contrataciones, nóminas y seguridad social), fiscal (impuestos: IVA, IRPF y Sociedades) y contable.”<sup>2</sup>

Todas estas definiciones nos acercan al concepto de “asesoramiento empresarial”. No obstante, una forma de comprender en qué consiste con mayor exactitud se basa en reconocer las diferencias entre términos que son utilizados habitualmente como sinónimos. Dichos términos se emplean para referirse a los servicios solicitados por empresas para resolver cuestiones en las que no son especialistas, para detectar y resolver problemas o para realizar trámites administrativos. Así, a continuación, se muestran las diferencias que existen entre “asesoría” y “gestoría”, y entre “asesoría” y “consultoría”:

## 2.1. ASESORÍA Y GESTORÍA: DIFERENCIAS

Uno de los aspectos clave de una asesoría es que se trata de un servicio al que recurren las empresas para buscar consejo y asesoramiento sobre temas relacionados con la empresa pero que no tienen que ver con la actividad principal de la misma. Por ejemplo, una empresa que se dedica a la fabricación de calzado no recurre a un asesor para buscar consejo sobre cómo llevar a cabo el proceso de fabricar zapatos, sino para demandar ayuda sobre aspectos que son necesarios para que la empresa funcione y siga adelante (como son la contabilidad, la fiscalidad, los trámites administrativos, etc.). Estos aspectos no se relacionan técnica y directamente con la actividad principal, en este caso, la fabricación de calzado.

Suele ser habitual, si bien no tiene por qué, que las personas que integran una empresa, tanto los altos cargos como el resto de empleados, no tengan una formación específica y focalizada en las actividades y trámites que son necesarios realizar para que una empresa cumpla con la legislación vigente. También es cierto que en los últimos años muchos directivos o futuros ejecutivos han añadido a su currículum formación en Dirección y Administración de Empresas a través del máster MBA (*Master Of Business Administration*) y de otros cursos, másteres y formaciones similares. Esta formación, si bien trata todos los aspectos por los que una empresa recurriría a una asesoría, da una visión más bien global y no tan específica de temas como el laboral, la contabilidad, los

---

<sup>2</sup> Obtenido de:

[http://empresasyemprendedores.aytosalamanca.es/es/downloads/Protocolo\\_creacixn\\_ASESORIA\\_def.pdf](http://empresasyemprendedores.aytosalamanca.es/es/downloads/Protocolo_creacixn_ASESORIA_def.pdf)

impuestos, etc. Además, hay que tener en cuenta que son temas que requieren una constante actualización y seguimiento, puesto que las leyes y normas que los acompañan varían de forma continua y en poco espacio de tiempo.

De esta forma, y siguiendo con el ejemplo, si un directivo (con formación MBA) de una empresa de fabricación de calzado decidiera, dado que también ha estudiado para ello, llevar él mismo todo lo relacionado con la contabilidad, los contratos laborales y la fiscalidad de la fábrica, debería, no solo dedicarse a la labor de dirigir la empresa de calzado con la ayuda de sus conocimientos sobre este sector, sino también estar en continuo aprendizaje y formación para presentar todos los trámites administrativos conforme a las leyes vigentes. Otra opción pasaría por destinar recursos a contratar a profesionales especializados en estas tareas empresariales, que formarían parte de la propia empresa de calzado. Una última posibilidad sería contratar el servicio a una empresa externa a la propia fábrica de calzado (por ejemplo una asesoría).

Es aquí donde ya podemos hacer referencia al término “gestoría” para diferenciarlo del servicio que ofrece una asesoría de manera habitual. Se puede señalar que los servicios de asesoría y gestoría no son servicios excluyentes, sino complementarios, si bien las diferencias básicas entre un asesor y un gestor las encontramos en la formación y requisitos del puesto y en los servicios ofertados por cada uno de ellos.

Una primera diferencia se halla en los requisitos que son necesarios para acceder a cada una de las profesiones. Si una persona desea ser asesor en España, debe saber que es una profesión de libre ejercicio, para la cual no se exige la tenencia de una Licenciatura, Grado, titulación o formación específica. El único requisito es darse de alta a través de una declaración censal ante las Administraciones (AEAT, Agencia Tributaria) como profesional que se quiere dedicar a la labor del asesoramiento de personas físicas o jurídicas. No es necesario que esa persona haya superado unas pruebas, ni que haya obtenido una formación y titulación específica en la materia ni que se encuentre colegiado.

Por otro lado, para trabajar en una gestoría y poseer el título de “gestor administrativo” sí existen una serie de requisitos de obligado cumplimiento.

En primer lugar, en cuanto a la formación, sí es necesario estar en posesión de una titulación universitaria como Derecho, Ciencias Políticas, Ciencias Empresariales,

Ciencias Económicas o títulos de Grado y/o Máster equivalentes a los títulos mencionados.

En segundo lugar, dado que como luego veremos se ofrece una garantía del servicio al cliente, un gestor debe superar unas pruebas de aptitud para acceso a la profesión de gestor administrativo. Si se accede al Boletín Oficial del Estado<sup>3</sup> se puede encontrar la resolución del 9 de febrero de 2015, de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, por la que se convocan pruebas de aptitud para el acceso a la profesión de Gestor Administrativo. En ese documento se detallan los requisitos necesarios para acceder a las pruebas de aptitud, como son:

“a) Ser español, nacional de un Estado miembro de la Unión Europea, de los demás signatarios del Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo, o de un país que conceda reciprocidad de títulos y derechos.

b) Ser mayor de edad.

c) No haber sido separado mediante expediente disciplinario del servicio de ninguna de las Administraciones Públicas, ni hallarse inhabilitado para el desempeño de funciones públicas, en el ámbito de ninguno de los Estados miembros de la Unión Europea, de los demás signatarios del Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo o de los países con los que existan Convenios de reciprocidad.

d) Estar en posesión o en condiciones de obtener alguno de los siguientes títulos:

- Licenciado en Derecho.
- Licenciado en Ciencias Económicas.
- Licenciado en Ciencias Empresariales.
- Licenciado en Ciencias Políticas

En el caso de titulaciones obtenidas en el extranjero, deberá estarse en posesión de la credencial de la autoridad competente que acredite su homologación. Igualmente serán válidos los títulos de Grado o/y Máster equivalentes a los títulos reseñados, de acuerdo con lo establecido en los artículos 12.9 y 15.4 del Real Decreto 1393/2007, debidamente verificados e inscritos en el Registro de Universidades, Centros y Títulos.”

Como se aprecia, se encuentra el requisito anteriormente mencionado de poseer una titulación específica. El documento describe en las siguientes páginas el procedimiento para llevar a cabo la solicitud de la prueba, los tribunales, el desarrollo de las pruebas de aptitud, cómo se solicita la expedición del título profesional así como las nueve áreas de

---

<sup>3</sup> Documento PDF del BOE: <http://www.boe.es/boe/dias/2015/02/14/pdfs/BOE-A-2015-1470.pdf>

conocimiento que hay que tener en cuenta y conocer para poder superar las pruebas de aptitud.

En tercer y último lugar en cuanto a los requisitos, es obligatorio estar colegiado en uno de los Colegios Profesionales de Gestores Administrativos que existen en España, en concreto, en el de la localidad donde se sitúe el domicilio fiscal de la gestoría.<sup>4</sup>

La segunda diferencia básica entre estos dos conceptos se encuentra en los servicios ofrecidos por una gestoría y los servicios ofrecidos por una asesoría.

Como ya se ha comentado anteriormente, un gestor y un asesor pueden ofrecer servicios complementarios. De esta manera si lo que una empresa busca es solucionar sus problemas relacionados con la parte administrativa de la empresa de forma rápida, eficiente y conforme a las leyes actuales, la figura ideal a la que acudiría sería una entidad que se dedicara a gestionar y asesorar al mismo tiempo, de forma que se produzca una integración de los servicios que ofertan gestor y asesor.

Por un lado, un asesor tiene como principal función y como su propio nombre indica, la de asesorar y aconsejar al cliente que reclame sus servicios. El asesor, normalmente respaldado por su experiencia y conocimientos en una materia específica, ejercerá una labor de asesoramiento en aspectos que influyen en la continuidad de la empresa relacionados con la fiscalidad, el tema mercantil, el laboral, la contabilidad, etc. Su objetivo es, a partir de la información y documentos proporcionados por el cliente, aconsejar a este cuáles son las mejores opciones que tiene para optimizar la marcha de la empresa. Si el cliente, por ejemplo, no es experto en materia fiscal, podrá recurrir a un asesor para que le solucione el problema y así ahorrar tiempo en aspectos no relacionados con la actividad principal de su negocio. El asesor se dedicará a la elaboración (y bajo determinados requisitos, presentación) de los diversos impuestos que tenga la obligación de realizar la empresa y llevará a cabo lo que se denomina “planificación fiscal”. Una detallada definición de planificación fiscal sería la siguiente: “La planificación tributaria o fiscal es un proceso constituido por un conjunto de actos jurídicos lícitos del contribuyente, cuya finalidad es maximizar la inversión eficiente de los recursos destinados por el mismo al negocio, a través de la reducción de la carga tributaria a la óptima admisible dentro de las opciones que contempla el ordenamiento jurídico. En consecuencia, la planificación tributaria busca prevenir, evitar o postergar

---

<sup>4</sup> Obtenido de: <http://www.elmundo.es/elmundo/blogs/consultoriodeempresas/>

la ocurrencia del hecho gravado, con miras a reducir o diferir la carga impositiva del contribuyente tanto como sea posible de acuerdo a la ley.”<sup>5</sup> Es decir, el asesor, a través de su conocimiento de la materia y la ley fiscal, conseguirá aconsejar al cliente sobre cuál es la mejor opción para su empresa en el área tributaria, de forma que eligiendo dicha opción y no otra de las posibles, el cliente conseguirá pagar menos impuestos o retrasar el pago de los mismos en el tiempo.

Existen diversos tipos de asesorías en función de la materia específica que se trate. Cada tipo de asesoría ofrece unos servicios diferentes, si bien todos los tipos consisten en ofrecer el servicio anteriormente descrito que, en definitiva, es aconsejar convenientemente al cliente.

Entre los diversos tipos de asesoría que se pueden encontrar se destacan los siguientes:

**-Asesoría fiscal:** asesoramiento en el área de tributos e impuestos. Si recurrimos a las páginas web de algunas asesorías, en su apartado de “fiscal” podemos encontrar los siguientes servicios:

<b>TABLA 1. EJEMPLOS DE SERVICIOS DE ASESORAMIENTO FISCAL</b>	
Asesoría Cerdá y M. Carratalá (Elche)	Asesoría Gallardo (Málaga)
Confección y presentación de las declaraciones siguientes :	Principales gestiones:
-Altas en Censo.	-Consultas en Materia Fiscal.
-Altas, variaciones y bajas en el Impuesto sobre actividades Económicas.	-Elaboración de los libros contables obligatorios.
-Declaraciones trimestrales y resumen anual del I.V.A.	-Elaboración y presentación de Impuestos, según sus obligaciones fiscales, tanto de modelos de periodicidad tanto trimestral como anual.
-Declaraciones trimestrales y resumen anual del I.R.P.F. (retenciones trabajadores, profesionales y alquiler)	-Asistencia ante la Inspección Tributaria, y recursos administrativos de cualquier tipo (sanciones, recargos, etc.).
-Impuesto sobre Sociedades. (Anual).	
-Depósito Cuentas Anuales en Registro Mercantil.	
-Pago a cuenta del Impuesto sobre Sociedades.	
-Declaración anual de operaciones con terceros. (Modelo 347)	
-Declaración trimestral de operaciones intracomunitarias.	

<sup>5</sup> Obtenido de: <http://www.bybtax.cl/planificacion.html>

-Certificado de hallarse al corriente de las obligaciones fiscales.
-Declaración de la Renta de las Personas Físicas.
-Gestiones verbales en Hacienda.
-Presentación de recursos y reclamaciones, excepto contencioso.
-Representación en las inspecciones.
-Circulares de información.
-Consultas fiscales.
-Confección libros obligatorios en el régimen de EDS (Estimación directa simplificada).
-Constitución o disolución de sociedades.
-Declaración operaciones intracomunitarias (Intrastat).

Fuentes: <http://www.asesoriacym.es/fiscal.php> y <http://asesoria.gallardo.es/asesoria/fiscal>

**-Asesoría laboral:** asesoramiento en el área relacionada con el trabajo y el personal de la empresa. En las mismas asesorías anteriores, algunos de los servicios ofertados en materia laboral son los siguientes:

<b>TABLA 2. EJEMPLOS DE SERVICIOS DE ASESORAMIENTO LABORAL</b>	
Asesoría Cerdá y M. Carratalá (Elche)	Asesoría Gallardo (Málaga)
-Asesoramiento a la empresa con carácter permanente verbal o por escrito.	-Altas y bajas de Empresa en la T.G.S.S.
-Comunicación mediante circulares de las diferentes formas de contratación.	-Certificados de estar al corriente de pago con la Seguridad Social.
-Confección y trámite de altas, bajas, variaciones de grupos de cotización o categorías profesionales ante la Seguridad Social (Modelo TA.2).	-Confección de nóminas, finiquitos, boletines mensuales de cotización, listado de costes, diferencias de convenios.
-Confección de los recibos de pagos de salarios mensuales.	-Subvenciones e incentivos para autónomos y para la creación de empleo.
-Confección de las liquidaciones de Seguros Sociales (Modelo TC1, TC2, TC2/1).	-Previsiones de costes salariales por la contratación de trabajadores.
-Escritos y comunicación de faltas y sanciones al personal.	-Redacción y confección de todo tipo de contratos laborales, presentación y registro.
-Contratos de trabajo (todos los tipos de contratación vigentes actualmente), confección y diligencia ante en INEM.	-Cálculo de indemnizaciones y finiquitos.
-Calendarios laborales.	-Redacción de cartas de sanciones, despidos, expedientes disciplinarios, certificados de empresa.
-Expediente de Jubilación, Viudedad, Invalidez, etc.	-Asesoramiento y asistencia a juicio ante la Jurisdicción Social.

Fuentes: <http://www.asesoriacym.es/laboral.php> y <http://asesoria.gallardo.es/asesoria/laboral>

**-Asesoría contable:** asesoramiento en la contabilidad de la empresa. “La función que cumple la asesoría contable es básicamente informar al individuo o a la empresa que la ha solicitado, acerca de todas las herramientas con las que cuenta para poder llevar a cabo cualquier tipo de actividad financiera, sean estas inversiones, compra o venta de productos. Un asesor contable es la persona encargada de llevar a cabo esta actividad administrativa, y el mismo se ocupa de analizar por completo la situación financiera en la cual se encuentra un empresa antes de tomar alguna decisión determinante.”<sup>6</sup>

Siguiendo con el ejemplo anterior, los servicios de asesoría contable ofertados por estas dos asesorías son:

<b>TABLA 3. EJEMPLOS DE SERVICIOS DE ASESORAMIENTO CONTABLE</b>	
Asesoría Cerdá y M. Carratalá (Elche)	Asesoría Gallardo (Málaga)
Asesoramiento contable:	Principales gestiones:
-Asesoramiento en la organización interna de la empresa, con los medios que ésta disponga.	-Contabilidad Oficial de la empresa.
-Ajustes y rectificaciones de los listados contables.	-Regularización de Balances y Activos.
-Interpretación y aclaración de los listados contables.	-Análisis de Balances.
-Información verbal y escrita de las modificaciones legislativas.	-Orientación y Dirección Contable.
-Análisis y estudio de las diversas situaciones contables de la empresa al momento en que la solicite.	-Actualización de Contabilidades Atrasadas.
Confección de la contabilidad:	-Asesoramiento Integral.
-Será mediante procedimiento mecanizado, siendo este factible de legalizar en el Registro Mercantil, si interesa a la empresa y previo informe del Jefe de los servicios fiscales. La periodicidad de la codificación será mensual y la entrega de la contabilidad se realizará en un plazo máximo de siete días a partir de la entrega de la documentación completa.	-Confección de Libros Oficiales de Contabilidad.
Auditoría: Realización de informes de auditorías voluntarias u obligatorias.	-Presentación de las Cuentas Anuales en el Registro.

Fuentes: <http://www.asesoriacym.es/contable.php> <http://asesoria.gallardo.es/asesoria/contable>

<sup>6</sup> Obtenido de: <http://www.gestionyadministracion.com/asesoria/asesoria-contable.html>



Señalar que en los servicios reflejados en los ejemplos de asesorías también se incluyen servicios que puede ofrecer una empresa dedicada a la gestoría, dado que en la realidad son dos profesiones que suelen darse de manera complementaria.

La contabilidad, el tema laboral y la fiscalidad son los aspectos donde surgen más dudas entre los empresarios, de manera que muchos de ellos suelen recurrir a una asesoría que les permita resolver cualquier cuestión en relación a estas tres materias. No obstante, existen también otra serie de asesorías a las que acudir:

-Asesoría jurídica o legal: “La asesoría jurídica es aquella que se encarga de ofrecer la información a quien lo necesite para solventar temas relacionados con la aplicación de normativas, leyes y reglamentos en materia de Derecho, ocupando todas las ramas de la misma. Su objetivo es el asesoramiento legal y resolver asuntos complejos debido a la subordinación de leyes.”<sup>7</sup> Un asesor jurídico-legal puede prestar servicios consistentes en confección y elaboración de documentos jurídicos, preparación de recursos y reclamaciones en defensa de los clientes ante las distintas administraciones o asistencia en concursos de acreedores.

-Asesoría financiera: asesoramiento a la empresa sobre todas las cuestiones relacionadas con el dinero, facturación, ingresos, gastos, deudas, préstamos, financiación, ahorro, etc. El asesor financiero presta servicios tales como: diagnóstico de la situación económico-financiera, análisis de la viabilidad de proyectos e inversiones, elaboración de planes de viabilidad y de reestructuración financiera, gestión de la tesorería y liquidez y elaboración de planes para la mejora de la cuenta de pérdidas y ganancias, entre otros. La optimización de los recursos financieros permitirá un incremento de valor de la empresa en el mercado y, en consecuencia, un incremento de valor para los accionistas o socios, consiguiendo así el objetivo básico de toda empresa.

-Asesoría informática: asesoramiento, en función de las necesidades y características de cada negocio, acerca de las mejores opciones en cuanto a tecnología y sistemas informáticos. Las nuevas tecnologías y la informática son hoy una realidad en casi todas las empresas que existen, no solo en España, sino en la mayoría de países desarrollados. Los ordenadores, programas informáticos, maquinaria tecnológica, Internet, etc., permiten a una empresa la optimización de sus recursos, consiguiendo un ahorro de tiempo en la realización de tareas, aumentando la productividad de sus trabajadores y,

---

<sup>7</sup> Obtenido de: <http://asesoriasjuridicas.es/>



en definitiva, la eficacia y eficiencia de la empresa. Por todas estas razones, es importante el consejo de una persona experta en informática y tecnología que asesore sobre las mejores soluciones y productos informáticos que se pueden implantar de acuerdo a la estructura y finalidad de la empresa.

Estos son algunos ejemplos de asesorías, pero dado que una empresa está formada por multitud de áreas en las que no necesariamente tiene que haber un especialista o en las que habiéndolo se necesite una visión externa que aporte sus conocimientos e ideas, existen otros tipos como la asesoría de Marketing y Ventas, la asesoría de Recursos Humanos, la asesoría en temas inmobiliarios o la asesoría en seguros.

Una vez descritos cuáles son los servicios básicos que ofrece un asesor incidiendo en las diferencias en función de la materia en que sea especialista, se puede hacer mención a su diferencia con respecto a los servicios que realiza un gestor administrativo.

Si se recurre a la definición de “gestor administrativo” se puede extraer cuáles son los servicios que oferta este tipo de profesional. Así, “los Gestores Administrativos son profesionales que, sin perjuicio de la facultad de actuar por medio de representante que a los interesados confiere el artículo 24 de la Ley de Procedimiento Administrativo, se dedican de modo habitual y con tal carácter de profesionalidad y percepción de honorarios a promover, solicitar y realizar toda clase de trámites que no requieran la aplicación de la técnica jurídica reservada a la abogacía, relativos a aquellos asuntos que en interés de personas naturales o jurídicas, y a solicitud de ellas, se sigan ante cualquier órgano de la Administración Pública, informando a sus clientes del estado y vicisitudes del procedimiento por el que se desarrollan.”<sup>8</sup>

Otra definición que describe los servicios de un gestor es la siguiente: “Los Gestores Administrativos, por nuestra especialización, y de acuerdo con lo previsto en el Estatuto Orgánico de la Profesión, podemos actuar en general ante cualquier Administración Pública, en nombre de las personas físicas o jurídicas, permitiendo con ello la mayor fluidez y exactitud en el cumplimiento de las obligaciones o en el ejercicio de los derechos de las mismas, sin más limitación que las reservadas expresamente a otras profesiones y todo ello con la garantía de un comportamiento adecuado a unas normas expresas y una responsabilidad civil obligatoria.”<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Obtenido de: BOE, [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-1963-5030](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1963-5030)

<sup>9</sup> Obtenido de: <http://www.gestoresgranada.es/index.php?nSeccion=23>

De estas definiciones extraemos que la labor de un gestor administrativo consiste en realizar trámites administrativos a petición de la persona física o jurídica que por diversas razones así lo solicite (por tanto, en nombre de terceros) ante cualquier Administración Pública.

Una gestoría administrativa podría ofrecer los siguientes servicios<sup>10</sup>, entre otros:

- Tramitación de escrituras públicas.
- Impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados e impuesto sobre sucesiones y donaciones.
- Importación y exportación de vehículos, matriculaciones.
- Tarjetas de transporte y renovaciones de carnés de conducir.
- Licencias de caza y pesca, permisos de armas.
- Tramitación de todo tipo de certificaciones: nacimiento, defunción, matrimonio, últimas voluntades, penales, académicas, etc.
- Licencias de importación y exportación, de obras, etc.
- Informes registrales, tráfico, multas.
- Gestión de permisos de residencia y de trabajo para extranjero; etc.

Todos estos son ejemplos de servicios que normalmente no ofrece una asesoría como tal, por lo que si una empresa o persona física los necesita deberá recurrir a la figura de un gestor administrativo.

Por tanto, el asesor aconseja y el gestor realiza trámites administrativos a petición del cliente. Por ejemplo, un asesor puede calcular a su cliente un impuesto y asesorarle acerca de cuál es la mejor opción de cara a su presentación ante el organismo correspondiente mientras que el gestor podría limitarse solo a calcular el impuesto y realizar la labor de presentarlo ante Hacienda en este caso.

No obstante, en este punto cabe destacar la delgada línea que puede separar a un gestor y a un asesor. Un gestor puede realizar también tareas de asesoramiento y administrar una gestoría con un equipo multidisciplinar que ofrezca servicios de asesoramiento laboral, contable y fiscal, además de los propios y de menor frecuencia en una empresa como son los relacionados con Tráfico, Registros, Patentes, etc. Además, el asesor, sin necesidad de obtener el título de gestor administrativo, tiene la posibilidad, por ejemplo,

---

<sup>10</sup> Obtenido de: <http://escritoriocontable.blogspot.com.es/2013/01/diferencias-entre-asesoria-y-gestoria.html>

en el área tributaria, de presentar impuestos en nombre de sus clientes. Es decir, no solo asesorar y calcular el impuesto, sino también realizar el trámite ante la Agencia Tributaria. Si bien para ello es necesario que el asesor sea titulado y pertenezca a un Colegio o Asociación Profesional que tenga convenio con Hacienda. De esta forma, se puede acceder a ser colaborador social, lo cual implica que la Agencia Tributaria facilita un certificado de terceros digital que autoriza a presentar los impuestos telemáticamente y realizar otra serie de trámites tributarios en nombre de los clientes de la asesoría.

(Fuente: Manuel Cerdá Pascual, socio de Asesoría Cerdá y M Carratalá)

A continuación se presenta un cuadro resumen de las principales diferencias entre asesoría y gestoría:

<b>TABLA 4. DIFERENCIAS ASESORÍA-GESTORÍA</b>		
<b>DIFERENCIAS</b>	<b>ASESORÍA</b>	<b>GESTORÍA</b>
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Profesión de libre ejercicio</li> <li>-Darse de alta en la Administración como “asesor”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Titulación específica (Derecho, Empresariales, Económicas, ...)</li> <li>-Superar pruebas de aptitud</li> <li>-Estar colegiado</li> </ul>
<b>SERVICIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asesorar, aconsejar (técnico)</li> <li>-Realizar análisis</li> <li>-Orientar</li> <li>-Informar</li> <li>-Realizar tareas administrativas (calcular impuestos, contabilidad, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar tareas y trámites administrativos (Tráfico, licencias, certificados, etc.)</li> <li>-Representar a personas físicas o jurídicas ante cualquier órgano de las Administraciones Públicas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión a este apartado, se puede decir que en la práctica, desde el punto de vista de un empresario, más que centrarse en las diferencias entre estos dos tipos de profesionales y decidir qué figura es mejor contratar para el negocio, se debería poner el foco en la posibilidad de encontrar empresas que ofrezcan los servicios tanto de una gestoría como de una asesoría. Ambos servicios juntos son lo que verdaderamente aporta valor al cliente, pues consigue asesoramiento a la vez que se olvida de un problema como es la burocracia en la empresa.

## 2.2.ASESORÍA Y CONSULTORÍA: DIFERENCIAS

En el anterior apartado ya se hizo referencia a todas las características de la profesión de asesor. Es una profesión de libre ejercicio en la que se presta consejo técnico a aquellos clientes, ya sean personas físicas o jurídicas, que así lo soliciten. Normalmente el asesoramiento y consejo proviene de asesores con algún tipo de titulación y experiencia en la materia sobre la que informan y trabajan.

Asesoría y consultoría son conceptos que, al igual que el de gestoría, se suelen utilizar en la práctica de manera indistinta pues tienen en común el núcleo principal de su definición, esto es, un servicio ofrecido para encontrar solución a uno o varios problemas. No obstante, aunque se trate de ligeras diferencias, sí existen puntos que permiten establecer una cierta separación entre estas dos actividades.

De esta forma, se recurre a varios autores para conocer en profundidad en qué consiste la consultoría y qué servicios ofrece a sus clientes.

Según Quijano (2006, pág. 49) la consultoría “es un tipo de relación de ayuda establecida entre diferentes actores –el consultor y la organización- basada por un lado sobre los conocimientos, las habilidades y las acciones del consultor, y por otro sobre el conocimiento, la colaboración y la necesidad de la empresa-cliente.” Además, destaca la independencia y externalidad de la figura del consultor, quien no puede tomar decisiones directas en la empresa cliente. De esta forma, su labor se limita a aconsejar y asesorar a los directivos de la empresa para que tomen la solución más idónea para la resolución del problema en cuestión. Block (1994) citado por Quijano (2006) hace referencia a esto último, señalando como diferencia significativa entre consultor y directivo la posibilidad de tener control directo sobre la marcha de la organización por parte de este último.

“Según el Instituto de consultores de Empresas de Reino Unido (*Institute of Management Consultants*), la consultoría de empresas es: Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la edificación e investigación de problemas relacionados con política, organización, procedimientos y métodos: Recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones” (Alonso Velázquez, 2012, pág. 14)

Además, según Alonso Velázquez (2012, págs. 14-15) “la consultoría es la actividad profesional que en base a sus conocimientos y preparación realiza una persona con el fin de asesorar y emitir una opinión sobre un asunto o problema organizacional. El asunto o problema puede ser económico, ambiental, administrativo, financiero, sociocultural, administrativo de informática, fiscal, etc.”

Alonso Velázquez (2012, pág. 15) destaca que los servicios de un consultor externo suelen solicitarse cuando se presenta alguna de estas dos situaciones:

-Cuando la empresa en general o bien un área de la empresa no va bien, pero se desconoce el motivo. No se alcanzan los objetivos que se habían marcado al inicio de la actividad empresarial.

-Cuando se conoce el área o cuál es el problema por parte de los directivos o del grupo de trabajo, pero se desconocen la profundidad del problema o las soluciones para resolver el mismo. Saben que tienen un problema pero no saben por qué ni la forma de hacerlo desaparecer.

Por otro lado, Alonso Velázquez (2012, págs. 19-20) enumera algunas de las principales características que se deben considerar en un consultor:

- Conocimiento y experiencia en el campo a analizar (administración, informática, producción, etc.).
- Tener una clara idea de la organización del trabajo a realizar.
- Capacidad para resolver problemas o dar soluciones. En su perfil debe tener esta característica y en las reuniones aceptar y analizar otras opiniones.
- Ser una persona con sentido común y con capacidad analítica de cada uno de los puntos que se planteen en el avance de la consultoría.
- Tener enfoque y habilidad para la comunicación oral y escrita, ya que durante el desarrollo de la consultoría tendrá que exponer sus ideas y conclusiones así como al elaborar el diagnóstico defender sus conclusiones (con una base y pruebas escritas) y comunicarlas no sólo a su equipo de trabajo sino lo más importante, a los dueños y directivos de la empresa.
- Ser objetivo y pragmático, pero al mismo tiempo con entusiasmo y creativo en la labor a desarrollar, y estar en la disposición de proponer innovaciones en la empresa con una base de estudio previo.
- Hacer sentir la seguridad y autoridad tanto en el proceso de consultoría, como en las conclusiones finales.

•Conocimiento y habilidad para utilizar herramientas, estándares y metodologías adecuadas a los proyectos, tomando la consultoría como un proyecto.

Fisher (1993) citado por Ribeiro Soriano (1998, págs. 7-8) definía el concepto de consultoría como “la intervención planificada en una empresa con el objetivo de identificar los problemas existentes en su organización y de implantar las medidas que se consideren convenientes y adecuadas para su solución”

De la misma forma, Martínez-Almela (1993) también citado por Ribeiro Soriano (1998, pág. 8) señala que el “el servicio de consultoría debe ser entendido como el propósito estratégico de una firme voluntad por incorporar a las empresas, sistemas y conocimientos especializados que favorezcan el nivel de formación de los empresarios, directivos y de toda la estructura de recursos humanos, con el fin de optimizar la organización y la gestión interna, que permita a las empresas adoptar las estrategias más adecuadas y afrontar las nuevas realidades del entorno que les rodea”

Además, Ribeiro Soriano (1998, pág. 9) apunta como un elemento más actual la posibilidad de que el consultor se involucre en la fase final del proyecto y ayude, si así lo solicita el cliente, en la ejecución de las recomendaciones.

Por último en cuanto al acercamiento al término de consultoría, destacar que habitualmente existen una serie de fases o pasos que, si bien no siempre son los mismos o no se dan en el mismo orden, suelen seguir la mayoría de profesionales de este campo.

Ribeiro Soriano (1998, págs. 85-86) habla de las siguientes fases:

- 1-Primer contacto con el cliente, formulación y redacción del contrato entre las partes y definición de la relación de ayuda.
- 2-Identificación y detección del problema, a través de un diagnóstico de la empresa.
- 3-Delimitación de los objetivos, la dirección y la planificación. Plan de acción.
- 4-La acción y su ejecución. Implementar el plan.
- 5-Informe de resultados del plan. Finalización del contrato, estudio de su posible continuidad y conclusión del trabajo del consultor.

En la actualidad, existen cuatro grandes empresas dedicadas a la consultoría que son reconocidas a nivel mundial. Se les conoce con el nombre de “*big four*” y son:

-*PricewaterhouseCoopers (PWC)*

-*Ernst & Young*

-*Deloitte Touche Tohmatsu*

Ilustración 1. Logo Deloitte consultora



Fuente: Web Deloitte

Prestan servicios de asesoramiento en transacciones, fiscal y legal, consultoría y auditoría. En los últimos años su facturación y volumen de negocio ha crecido debido a la crisis económica. Esto se debe a que la crisis ha hecho que muchas empresas empezaran a tener problemas relacionados con las áreas principales de sus negocios siendo las consultoras el mejor servicio ofertado en el mercado para solucionar dichos problemas estructurales.

Las anteriores definiciones permiten conocer qué es un consultor y qué servicio oferta si se recurre a él. Asimismo, posibilitan la extracción de ciertas diferencias en relación a la definición de un asesor. A continuación se detallan algunas:

-Duración de la relación-contrato: Si bien en cada empresa se da una situación distinta, lo más habitual es que la relación de asesoría sea más duradera que la de consultoría. Un asesor ayuda en el día a día del negocio, realizando en cada momento los trámites periódicos o eventuales frente a los diferentes organismos y administraciones. Además, si en cualquier momento surge una duda, una de sus principales funciones es informar y ayudar para resolverla en el momento. Aspectos tales como la contabilidad, los impuestos o temas laborales suelen darse con frecuencia, por lo que las empresas suelen contratar con una asesoría de forma permanente. En cambio, la naturaleza del servicio ofertado por un consultor obliga a que la relación con el cliente tienda a ser temporal en lugar de continua en el tiempo. Ello se debe a que el consultor tiene como función detectar uno o varios problemas y tratar de resolverlos. Una vez alcanzada la solución, su trabajo termina y con ello, normalmente, la relación con el cliente.

-Servicio externo: tanto la asesoría como la consultoría suelen tratarse de un servicio externo a la empresa que solicita la ayuda. No obstante, la relación entre un consultor y su cliente suele considerarse más independiente que la relación entre un asesor y su cliente. Una de las características esenciales de un consultor es su visión objetiva,

externa e imparcial de la empresa, lo que le permite no tener ningún tipo de influencia a la hora de realizar un diagnóstico de la empresa y detectar los problemas principales de la misma. De hecho el consultor debe limitar sus funciones a aconsejar al equipo directivo sobre el plan de acción más adecuado para la resolución del problema. En ningún caso debe participar en la ejecución de dicho plan, a no ser que así lo solicite el cliente. En cambio, el asesor, al tener una relación más continua y diaria, puede llegar a tener más confianza con el cliente y acabar convirtiendo un servicio externo en un servicio relativamente interno de la empresa. Al ser una relación más duradera en el tiempo, el asesor acaba implicándose más en el proceso interno de la empresa y su visión puede tornarse un tanto subjetiva.

-Naturaleza de los problemas: El asesor presta consejo técnico sobre áreas de la empresa que no forman parte de la actividad principal de la misma. La contabilidad, la realización de impuestos, el cálculo de nóminas y seguros sociales, etc. son esenciales para la continuidad de una empresa, pero suelen ser temas que la dirección no conoce en profundidad pues no tienen que ver (relativamente) con el negocio en sí al que se dedican. Por otro lado, el consultor debe detectar problemas directamente relacionados con la actividad principal del negocio. Por ello, existen consultores financieros, de marketing, de producción, de recursos humanos, etc. (principales áreas de una empresa).

<b>TABLA 5. DIFERENCIAS ASESORÍA-CONSULTORÍA</b>		
<b>DIFERENCIAS</b>	<b>ASESORÍA</b>	<b>CONSULTORÍA</b>
<b>DURACIÓN DEL SERVICIO</b>	Continua en el tiempo. Ayuda diaria en el negocio.	Corta. Limitada al diagnóstico y resolución del problema.
<b>INDEPENDENCIA</b>	Servicio frecuente: más implicación en el proceso interno de la empresa.	Visión objetiva, imparcial y externa de la empresa a estudiar.
<b>NATURALEZA DEL PROBLEMA</b>	Áreas necesarias para el funcionamiento de la empresa, pero no relacionadas con el núcleo de la misma.	Áreas principales de la empresa, relacionadas con la actividad a la que se dedica.

Fuente: Elaboración propia



Como conclusión a este punto destacar dos características en las que coinciden una empresa consultora y una asesoría:

-Ambas tienen como objetivo suplir los recursos y capacidades (tiempo, conocimientos, etc.) que no tienen los clientes.

-No existen requisitos específicos para ser consultor o asesor. En caso de querer serlo, sería necesario dar de alta la actividad ante la Agencia Tributaria. Sin embargo, es cierto que sin una titulación o experiencia profesional es muy difícil conseguir la confianza necesaria para que un cliente contrate los servicios ofertados.



## **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL SECTOR**



### 3.1 APROXIMACIÓN AL SECTOR: DATOS ECONÓMICOS

La actividad de las empresas que se encuentran dentro del sector del asesoramiento empresarial puede ser clasificada en base a diferentes criterios o códigos. Suele ser muy habitual utilizar estas dos clasificaciones:

**-CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas):** este criterio asigna un número a cada uno de los tipos de actividades que pueden darse en España. De esta forma se facilita la realización de estadísticas públicas. “El CNAE tiene su origen en un Reglamento Comunitario que pretende que las empresas, las instituciones financieras, los Gobiernos y todos los demás agentes económicos del mercado único dispongan de datos estadísticos comparables y fiables” <sup>11</sup>

**-Epígrafes IAE:** A la hora de iniciar una actividad profesional o empresarial es necesario realizar y presentar el Modelo 036 ante la Agencia Tributaria. Este modelo es una declaración censal donde se da de alta la actividad a la que se va a dedicar la empresa o profesional. Al realizar este trámite es necesario clasificar la actividad en función del código numérico que tiene Hacienda para cada tipo de actividad. “El IAE es un código numérico o epígrafe que señala la clasificación a efectos del Impuesto de Actividades Económicas y tiene relevancia tributaria. La inclusión en uno u otro determina si la actividad que se va a desarrollar es empresarial o profesional y si está sujeta o exenta de IVA<sup>12</sup>.”

Otras de las clasificaciones y nomenclaturas más conocidas son:

**-CIU:** Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

**-NACE-CLIO:** Similar a la anterior pero en el ámbito de la Unión Europea.

**-SIC:** *Standard Industrial Classification*, de ámbito internacional, especialmente utilizada en EE.UU.

(Guerras Martín & Navas López, 2007, pág. 170)

Si atendemos al CNAE, el sector del asesoramiento empresarial suele dar de alta la actividad de sus empresas con el código 6920: Actividades de Contabilidad, Teneduría de Libros, Auditoría y Asesoría fiscal. Otras empresas de este sector están asociadas al código 6910: Actividades jurídicas. Si subimos un nivel en esta clasificación ambas

---

<sup>11</sup> Obtenido de: <http://www.pymesyautonomos.com/fiscalidad-y-contabilidad/en-que-se-diferencia-el-iae-del-cnae>

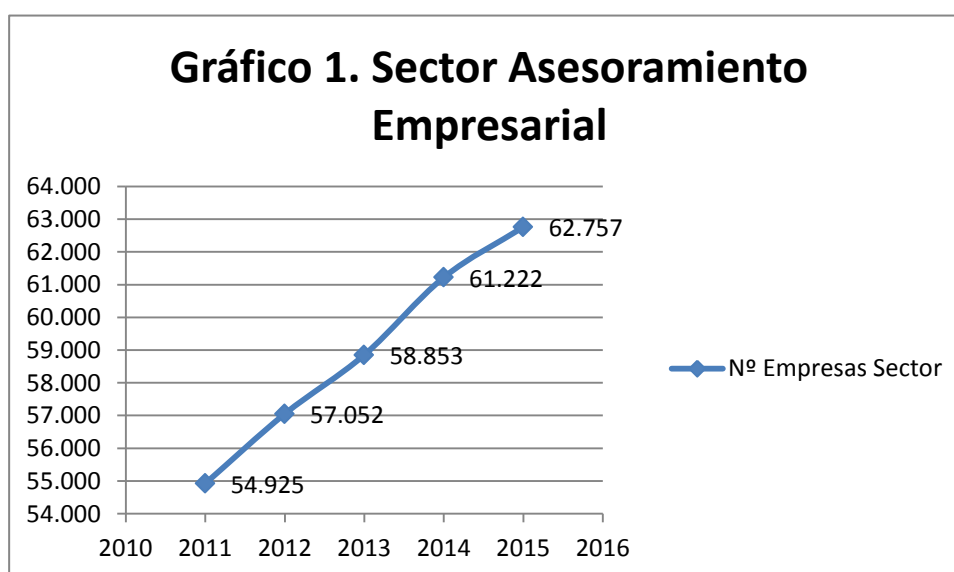
<sup>12</sup> Obtenido de: <http://www.pymesyautonomos.com/fiscalidad-y-contabilidad/en-que-se-diferencia-el-iae-del-cnae>

actividades pertenecen a Actividades jurídicas y de contabilidad (CNAE 2009: 69). En el caso de las consultoras, su actividad suele relacionarse con el CNAE 702: Actividades de consultoría de gestión empresarial.

De acuerdo con esta clasificación y accediendo a una fuente estadística como el INE (Instituto Nacional de Estadística) y el DIRCE (Directorio Central de Empresas) se puede extraer que en el año 2015 en España había 62.757 empresas dentro del sector Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal. A continuación se muestra una tabla y un gráfico con datos nacionales del número de empresas del sector del asesoramiento empresarial:

TABLA 6. Nº EMPRESAS SECTOR ASESORAMIENTO EMPRESARIAL	Total				
	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Total</b>					
692 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal	62.757	61.222	58.853	57.052	54.925
<b>Personas físicas</b>					
692 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal	25.765	24.655	24.066	23.164	22.556
<b>Sociedades anónimas</b>					
692 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal	1.457	1.572	1.557	1.682	1.687
<b>Sociedades de responsabilidad limitada</b>					
692 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal	32.787	32.329	30.647	29.587	28.165
<b>Otras formas jurídicas</b>					
692 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal	2.748	2.666	2.583	2.619	2.517

Fuente: INE 2016



Fuente: INE 2016

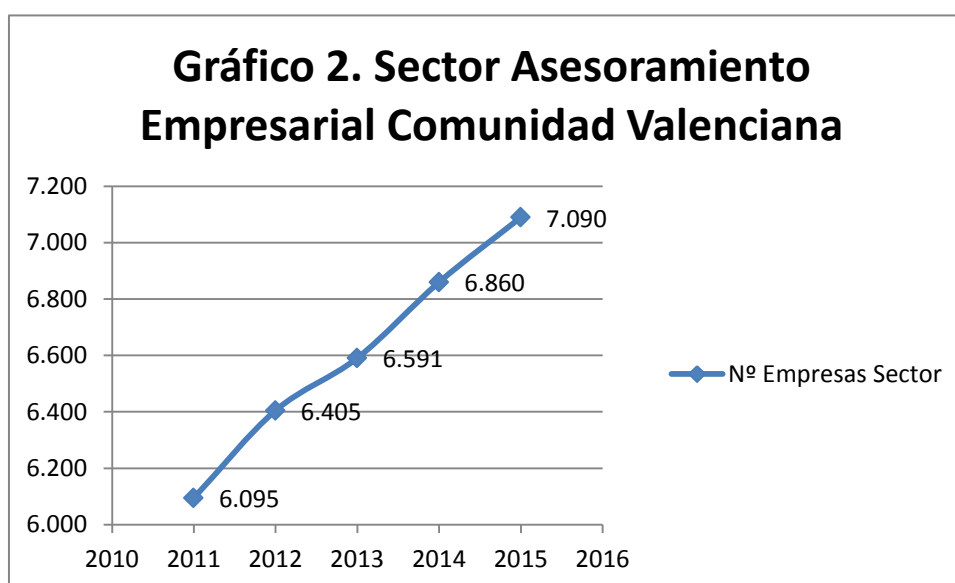
Se puede destacar que el número de empresas dedicadas al asesoramiento ha aumentado de forma continua desde el año 2011. Del 2013 al 2014 el aumento fue de un 4% (en términos absolutos 2.369 empresas más), mientras que del 2014 al 2015 el aumento fue de casi un 3% (1.535 empresas más).

De los datos también se puede extraer que la condición jurídica que más se da en este sector es la Sociedad de Responsabilidad Limitada, seguida de cerca de las personas físicas y dejando atrás a las Sociedades Anónimas y a otras formas jurídicas. De hecho, el número de empresas bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima ha sufrido una disminución anual y constante desde el 2011, suponiendo en 2015 un bajada de casi un 14% respecto del año 2011.

Siguiendo con esta fuente estadística, se puede realizar una aproximación al sector obteniendo los datos del número de empresas en la Comunidad Valenciana en los últimos cinco años.

TABLA 7. N° EMPRESAS SECTOR ASESORAMIENTO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA	Total				
	2015	2014	2013	2012	2011
Comunitat Valenciana					
692 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal	7.090	6.860	6.591	6.405	6.095

Fuente: INE 2016



Fuente: INE 2016

Como se observa, la tendencia en la Comunidad Valenciana es la misma que a nivel nacional, es decir, el número de empresas asesoras crece de forma continuada desde el año 2011 hasta el 2015. En concreto, el número de empresas aumenta en un 16,32% respecto del año 2011. Del 2014 al 2015 el número de empresas aumentó en 230 en la Comunidad Valenciana, esto es, un crecimiento de un 3%.

Señalar que a pesar de la crisis económica que atraviesa España y su economía desde aproximadamente el 2008, el número de empresas en el periodo estudiado (2011-2015) no se ha visto afectado e incluso ha aumentado de forma continua, tanto en la Comunidad Valenciana como en España. Ello puede deberse a un motivo: a pesar de que una crisis económica obliga a muchas empresas a reducir gastos y sobre todo, gastos de servicios externos, hay que considerar que este gasto supone la resolución de problemas en la empresa. La crisis tiene incidencia directa sobre la contabilidad de una empresa, sobre los impuestos de esta, sobre los contratos y el número de trabajadores, etc. Si una empresa no cuenta con personal interno que realice estas tareas o sepa asesorar en cuanto a estos temas, tendrá que recurrir a un servicio externo como la asesoría de empresas. La asesoría conseguirá o tratará de conseguir una optimización o mejora de la cuenta de resultados teniendo en cuenta el gasto extra del servicio de asesoramiento.

En conclusión, muchos empresarios han visto una oportunidad en la crisis económica ofreciendo un servicio que, aun siendo un gasto, puede mejorar la marcha de los negocios e impedir que estos caigan en la quiebra, algo muy común en los periodos de recesión. De ahí una explicación al incremento del número de empresas de asesoría.

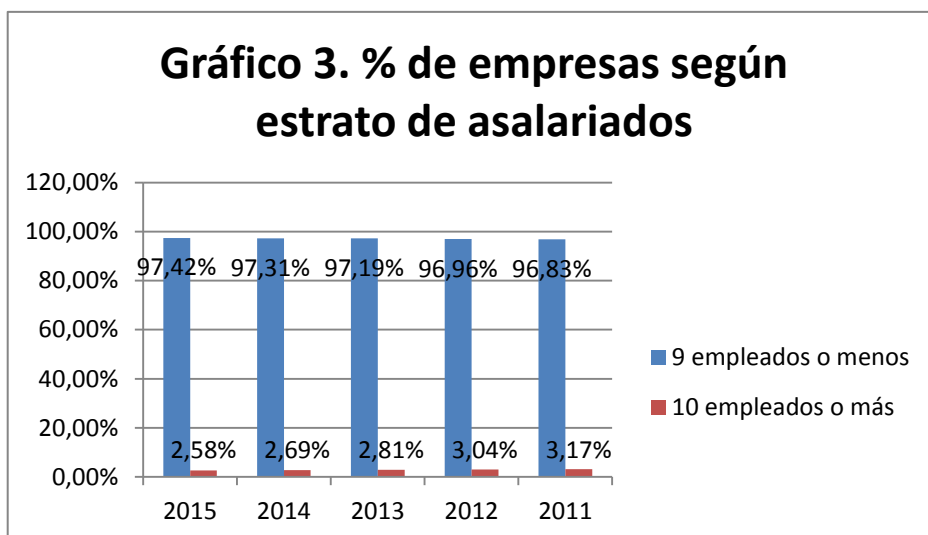
El DIRCE también nos proporciona datos más desagradados de los que podemos extraer conclusiones acerca del tamaño de las empresas que predomina o de la edad que estas tienen.

Si se atiende al criterio “estrato de asalariados” se observa que en los últimos cinco años predomina el crecimiento de empresas sin ningún asalariado. En el 2015, los negocios sin asalariados representaban un 49% respecto del total. De acuerdo con los criterios para clasificar a una empresa por su tamaño, una microempresa (aparte de las variables “cifra de negocio anual” y “balance general anual”) es aquella que tiene menos de 10 trabajadores y una pequeña empresa es la que tiene menos de 50 empleados. En el 2015, en el sector un 97% de empresas tenían 9 asalariados o menos. El dato se repite para los

años 2014 y 2013, mientras que en 2012 y 2011 este porcentaje era del 96%. Es decir, el subsector de Actividades de Contabilidad, Teneduría de Libros, Auditoría y Asesoría fiscal se caracteriza por estar formado por microempresas, de menos de 10 asalariados, donde la mayoría se forman bajo la forma jurídica de SL o de persona física (autónomo).

<b>TABLA 8. Nº EMPRESAS POR ESTRATO DE ASALARIADOS</b>					
	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Sin asalariados</b>	30.762	28.953	27.320	27.678	26.785
<b>De 1 a 2</b>	21.303	21.652	21.004	18.674	17.414
<b>De 3 a 5</b>	6.715	6.625	6.552	6.541	6.587
<b>De 6 a 9</b>	2.358	2.346	2.322	2.423	2.400
<b>De 10 a 19</b>	1.274	1.289	1.307	1.366	1.375
<b>De 20 a 49</b>	219	224	224	236	231
<b>De 50 a 99</b>	59	67	60	71	63
<b>De 100 a 199</b>	30	34	30	31	39
<b>De 200 a 499</b>	21	18	20	19	18
<b>De 500 a 999</b>	11	10	10	9	9
<b>De 1000 a 4999</b>	5	4	4	4	4
<b>De 5000 o más asalariados</b>	0	0	0	0	0

Fuente: INE 2016

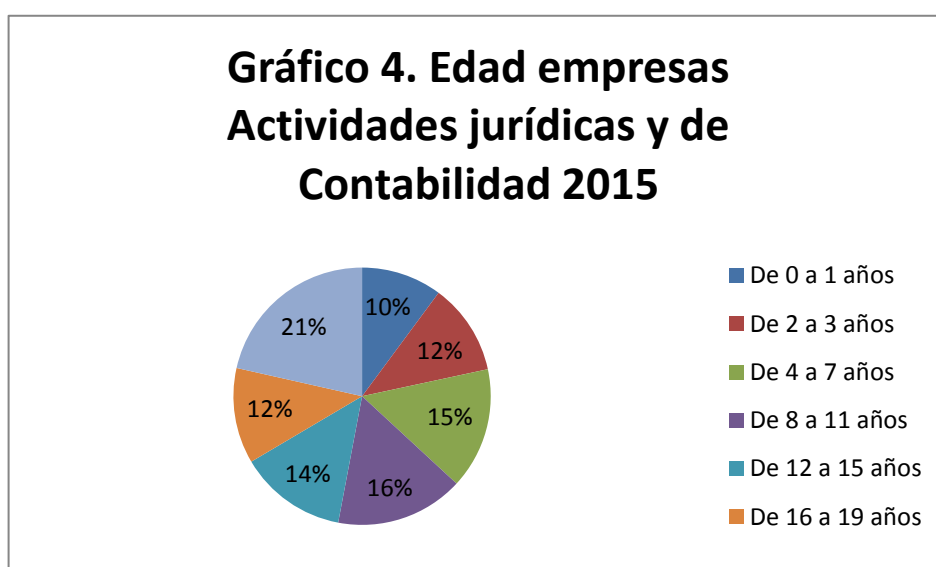


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE 2016

Analizando la edad de las empresas del sector Actividades jurídicas y de contabilidad (CNAE 69) en el año 2015 se extrae como conclusión que un 21% tiene 20 años o más, es decir, llevan en el sector mucho tiempo y han resistido en la actividad económica a pesar de las diferentes recesiones. Más de la mitad de las empresas de este sector (en concreto un 63,12%) tienen más de 8 años, mientras que un 36,88% (156.148 empresas) tienen 7 años o menos, esto es, son relativamente jóvenes en esta actividad.

TABLA 9. Nº EMPRESAS POR EDAD. AÑO 2015								
	De 0 a 1 años	De 2 a 3 años	De 4 a 7 años	De 8 a 11 años	De 12 a 15 años	De 16 a 19 años	20 o más años	Total
69 Actividades jurídicas y de contabilidad	15.442	17.494	23.212	24.515	20.605	18.297	32.698	152.263

Fuente: INE 2016



Fuente: INE 2016



Otra de las fuentes a las que se puede acudir para aproximarnos a los datos económicos, magnitudes e indicadores de este sector es “La Encuesta Anual de Servicios”. A ella se puede acceder a través de la página web del Instituto Nacional de Estadística, obteniendo datos como los que se muestran a continuación:

**TABLA 10. PRINCIPALES MAGNITUDES SUBSECTOR 6920: ASESORAMIENTO**

<b>692 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Número de locales</b>	63.126	63.678	62.835	62.733	60.800
<b>Volumen de negocio</b>	10.039.726	10.904.315	11.140.051	10.728.792	10.982.578
<b>Valor de la producción</b>	8.815.885	9.685.797	9.916.695	9.631.271	9.812.348
<b>Valor añadido a precios de mercado</b>	6.031.937	6.609.769	6.916.305	6.575.272	6.813.821
<b>Valor añadido al coste de los factores</b>	6.029.938	6.606.904	6.902.443	6.578.407	6.807.806
<b>Gastos de personal</b>	4.182.013	4.705.012	4.858.182	4.670.134	4.819.593
<b>Compras y gastos en bienes y servicios</b>	4.233.775	4.463.924	4.490.943	4.411.166	4.443.366
<b>Compras de bienes y servicios para la reventa</b>	1.449.104	1.387.956	1.491.469	1.354.342	1.448.819
<b>Inversión en activos materiales</b>	236.484	407.917	505.248	516.206	555.563
<b>Personal ocupado (media anual)</b>	178.185	195.709	195.271	195.239	198.804
<b>Personal remunerado (media anual)</b>	129.598	146.701	145.564	142.222	152.213

Unidades: Datos económicos en miles. Fuente: INE 2016

De todos estos datos se puede destacar el repunte que se produjo en el año 2011 en cuanto a volumen de negocio, teniendo una cifra superior a diez mil millones y, por tanto, al resto de los años estudiados. Del 2012 al 2013 se produjo una variación negativa de un 7,93%, acompañada de una bajada del valor de la producción y del valor añadido a precios de mercado y al coste de los factores.

En cuanto al número de locales o despachos de trabajo, se observa que la cifra se mantiene alrededor de los 60.000, si bien el aumento desde el 2010 al 2012 fue de un 1,50%. En el 2013 el número de locales destinados a esta actividad sufre un caída no muy significativa de un 0,87% con respecto al año 2012.

En el 2013, siguiendo la tendencia del volumen de negocio y el número de locales, los gastos de las empresas del sector disminuyen respecto del año anterior. Así, los gastos de personal se reducen en un 11,12% y los gastos de aprovisionamiento en un 5,16%. El personal ocupado (media anual) también ve reducida su cifra en un 8,95%. En la misma línea, la inversión en activos materiales baja un 42%. No obstante, y como se señaló en los resultados del DIRCE, el número de empresas pertenecientes a este subsector de actividad creció en el periodo 2012-2013, tanto a nivel nacional como en la Comunidad Valenciana.

Si se aplica la siguiente fórmula para los años 2013 y 2012, se puede extraer una conclusión sobre la rentabilidad del sector y su variación entre estos dos años:

$$\text{Rentabilidad}^{13} = \frac{\text{Volumen de negocio} - \text{Valor de la producción}}{\text{Volumen de negocio}}$$

En el 2012 la rentabilidad sería de un 11,17%, mientras que en 2013 esta es de un 12,19%. Es decir, en 2012 de cada 100€ de ventas del sector, 11,17€ fueron ingresos netos de costes de producción para las empresas. En 2013 esta cifra fue mayor, pues de cada 100€ de ventas, el sector obtuvo ingresos netos de 12,19€. En el 2011 la rentabilidad fue de un 10,98%, en 2010 de un 10,23% y en 2009 de un 10,66%. La rentabilidad, entendida como euro de margen neto por cada euro vendido, no paró de aumentar desde el 2010 hasta el 2013.

Por tanto, y analizando el 2013 como año más reciente en la Encuesta Anual de Servicios, se puede decir que este subsector vio reducidas sus principales magnitudes económicas, tanto por parte de los ingresos como por parte de los gastos e inversiones, respecto del año anterior. Si bien la facturación de los despachos disminuyó, la rentabilidad en el 2013 de las actividades de asesoramiento empresarial aumentó, pues esta disminución de ingresos vino acompañada de un descenso de los gastos de personal y de aprovisionamiento en general.

Para terminar con la aproximación al sector desde el lado de los datos y magnitudes económicas, se acude a la Encuesta de Productos en el Sector Servicios, fuente estadística a la que también podemos acceder a través del INE.

<b>TABLA 11. CIFRA DE NEGOCIOS SEGÚN LOS SERVICIOS PRESTADOS</b>					
	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>	<b>Variación 2013-2012</b>
<b>Total</b>	10.039.726	100,00%	10.904.315	100,00%	-7,93%
<b>1.1 Servicios de auditoría financiera</b>	1.542.400	15,36%	1.435.545	13,16%	7,44%
<b>1.2 Servicios de contabilidad y teneduría de libros (no incluye las declaraciones de impuestos)</b>	2.359.369	23,50%	2.498.516	22,91%	-5,57%
<b>1.3 Gestión de nóminas y gestoría laboral</b>	1.200.448	11,96%	1.563.226	14,34%	-23,21%
<b>1.4 Otros servicios de contabilidad</b>	521.283	5,19%	690.795	6,34%	-24,54%

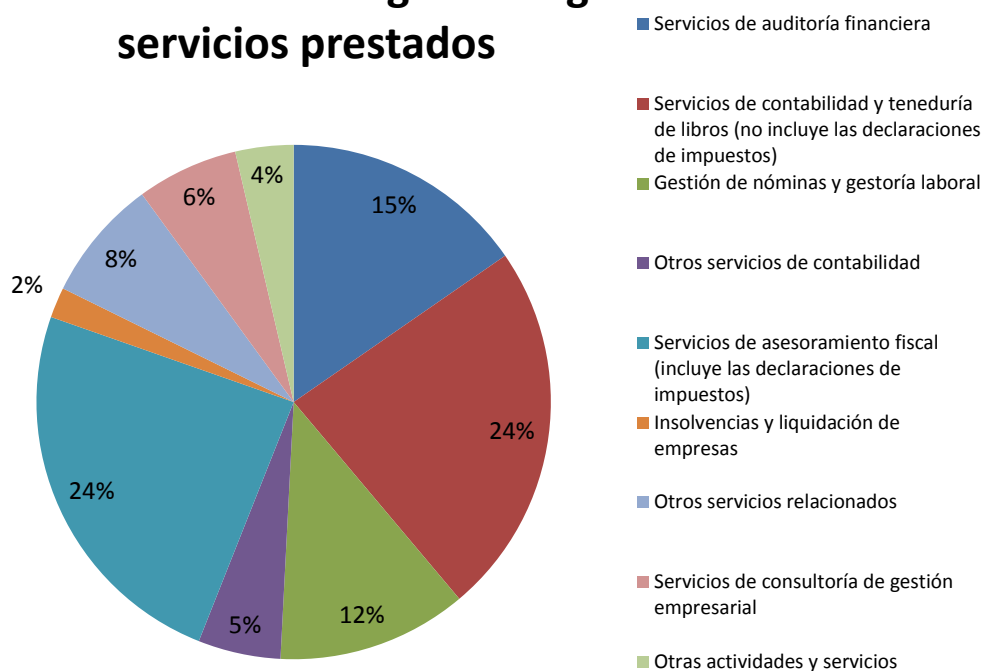
<sup>13</sup> Ratio obtenido de: <http://ignasividaldez.com/indicadores-ine-de-los-despachos-profesionales/>

<b>1.5 Servicios de asesoramiento fiscal (incluye las declaraciones de impuestos)</b>	2.444.974	24,35%	2.551.338	23,40%	-4,17%
<b>1.6 Insolvencias y liquidación de empresas</b>	192.383	1,92%	201.942	1,85%	-4,73%
<b>1.7 Otros servicios relacionados</b>	771.160	7,68%	759.030	6,96%	1,60%
<b>2 Servicios de consultoría de gestión empresarial</b>	640.620	6,38%	813.385	7,46%	-21,24%
<b>3 Otras actividades y servicios</b>	367.090	3,66%	390.538	3,58%	-6,00%

Unidades: miles de €. Fuente: INE 2016

Comparando los dos últimos años de los que se tienen datos, se destaca que el servicio donde más ingresos obtienen los despachos de este sector es el del asesoramiento fiscal incluyendo las declaraciones de impuestos. No obstante, en el 2013 sufre una ligera caída de un 4,17% respecto del año anterior. Ambos años también coinciden en el segundo servicio prestado que permite obtener mayor cifra de negocios: servicios de contabilidad y teneduría de libros (sin incluir las declaraciones de impuestos). En el 2012 el servicio el tercer servicio que permitía obtener más ingresos era la gestión de nóminas y gestoría laboral. En cambio, en el 2013 esta tercera posición es sustituida por la auditoría financiera, que aumenta en un 7,44%. Se resalta la bajada significativa de la gestión de nóminas y gestoría laboral en un 23,21%.

**Gráfico 5. Cifra de negocios según servicios prestados**



Fuente: Elaboración propia a partir del INE 2016

En el 2013 los servicios que permitieron obtener más ingresos a este sector 692 (CNAE 2009) fueron: asesoramiento fiscal y contabilidad y teneduría de libros. El servicio prestado con menor cifra de negocios fue: insolvencias y liquidación de empresas.

Por último, en la siguiente tabla se nos muestra el desglose de la cifra de negocios del sector según el sector de actividad de los clientes de las empresas:

<b>TABLA 12. CIFRA DE NEGOCIOS SEGÚN SECTOR DE ACTIVIDAD DEL CLIENTE</b>			
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>Variación</b>
<b>Total</b>	10.039.726	10.904.315	-7,93%
<b>AAPP</b>	129.297	230.335	-43,87%
<b>Agricultura y ganadería</b>	214.912	243.207	-11,63%
<b>Industria</b>	1.430.319	1.597.684	-10,48%
<b>Construcción</b>	625.796	737.423	-15,14%
<b>Comercio</b>	1.518.867	1.660.862	-8,55%
<b>Hostelería y restauración</b>	810.208	855.087	-5,25%
<b>Transportes</b>	437.089	365.008	19,75%
<b>Telecomunicaciones e informática</b>	429.654	407.428	5,46%
<b>Servicios empresariales</b>	3.209.694	3.475.673	-7,65%
<b>Bancos y seguros</b>	610.972	668.875	-8,66%
<b>Hogares</b>	260.292	272.126	-4,35%
<b>Otros</b>	362.626	390.606	-7,16%

Fuente: INE 2016

Las empresas que más acuden a los servicios de asesoramiento son aquellas que se dedican a los servicios empresariales (31,97%), seguidas de las dedicadas al comercio (15,13%) y a la industria (14,25%). Sin embargo, estos tres segmentos han reducido la contratación de los servicios del sector del año 2012 al 2013. Por otro lado, los negocios del sector han visto aumentados sus ingresos por parte de clientes que se dedican a los transportes y a las telecomunicaciones e informática.

### 3.2 APROXIMACIÓN AL SECTOR: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Este apartado tiene como objetivo conocer mejor el sector del asesoramiento de empresas desde un punto de vista estratégico, de forma que no se centrará en aspectos

concretos de una empresa en particular, sino en puntos estratégicos que puedan ser generales y comunes para todas las empresas que forman el sector.

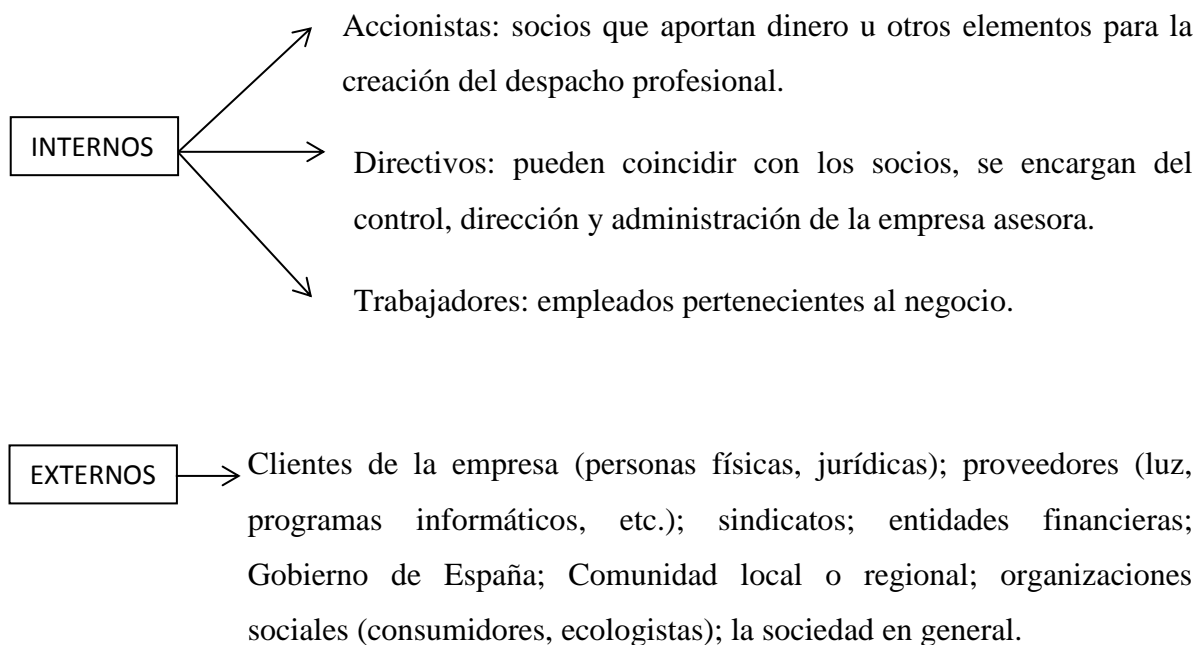
### 3.2.1 CREACIÓN DE VALOR Y GRUPOS DE INTERÉS

“Las aportaciones de la moderna teoría financiera de la empresa defienden que el objetivo básico de la empresa es la creación de valor para sus accionistas, a través del desarrollo de un conjunto de actividades en las que los costes de funcionamiento sean inferiores al precio que el mercado está dispuesto a pagar por sus productos y/o servicios” (Guerras Martín & Navas López, 2007, pág. 81)

Todas las empresas del sector tienen como objetivo principal maximizar el valor de la empresa (en concreto de los fondos propios) en el mercado, de forma que se consiga creación de valor para los socios o accionistas. Su objetivo no es solo la obtención de beneficio a corto plazo, sino también la maximización de la riqueza y la rentabilidad a largo plazo.

En cuanto a los grupos de interés en la empresa o *stakeholders*, estos “son personas o grupos de personas que tienen objetivos propios de manera que la consecución de dichos objetivos está vinculada con la actuación de la empresa.” (Guerras Martín & Navas López, 2007, pág. 83)

En este y en la mayoría de sectores se suele distinguir entre grupos de interés internos y externos.



Todos estos *stakeholders* influirán en cada una de las empresas del sector en función del poder que tengan, de su legitimidad y de la urgencia que tengan para conseguir sus objetivos propios.

### 3.2.2 LOS OBJETIVOS Y VALORES DE LA EMPRESA

La misión de una empresa es la razón de ser de la misma y el porqué de su existencia. Para poder redactarla se suele tener en cuenta: la definición del campo de actividad; las capacidades esenciales; y los valores, creencias y cultura organizativa. Así, se muestra un ejemplo de la misión de una asesoría de la Comunidad Valenciana:

#### Ilustración 2. Misión Asesoría Centeco

**Misión:** Ser una empresa de servicios basada en dar un servicio integral a nuestros clientes. Los servicios que disponemos son Seguros Generales, Fiscal, Contabilidad, Seguridad Social, Gestoría, Formación continua a través de Subvenciones, Abogados (Civil, Mercantil, Laboral y Penal), Asesoramiento Laboral, Fiscal, Contable y asesoramiento en Prevención de Riesgos Laborales.

Fuente: WEB Centeco

En el caso de la asesoría de Elche “Asesoría Cerdá y M. Carratalá” esta podría ser su misión:

#### Ilustración 3. Misión Asesoría CyM

Esta Asesoría de empresas, al igual que la mayoría de las que usted puede conocer tiene como marco de trabajo las áreas **LABORAL, FISCAL, CONTABLE Y AUDITORÍA DE CUENTAS**, por lo que usted y su empresa siempre podrá contar con nuestro apoyo para resolver las cuestiones que se le planteen en estas áreas.

Hoy en día, tenemos y estamos capacitados para asesorar y prestar los servicios a todo tipo de clientes y en cualquier zona geográfica nacional.

Fuente: WEB Asesoría CyM

Por otro lado, la visión de una empresa hace referencia a lo que esta podría ser en el futuro. “La respuesta a las preguntas de ¿cómo seremos, cómo deberíamos ser, qué queremos ser en el futuro?, está relacionada con las propuestas de lo que algunos autores han denominado como visión.” (Guerras Martín & Navas López, 2007, pág. 117)

Siguiente con el ejemplo de la asesoría Centeco, esta es la visión que ellos plantean:

#### Ilustración 4. Visión Asesoría Centeco

**Visión:** Somos y queremos seguir siendo la mejor asesoría en cuanto a calidad de servicio y atención al cliente.

Fuente: WEB Centeco

Por último, la asesoría también hace referencia a sus valores, creencias y cultura:

#### Ilustración 5. Valores Asesoría Centeco

**Valores:** Centeco cree que su personal es el valor más importante que tiene y fuente fundamental para seguir desarrollando su Misión y Visión, por lo que asume su desarrollo por medio de su formación y bienestar social, fomentando el respeto mutuo, la participación, la información y la colaboración de todas las Áreas de Negocio.

Nos basamos en un compromiso total con el cliente, en su atención, calidad en el servicio y una ética con el mismo, entendiendo este valor como un compromiso, transparencia y sinceridad.

Todo ello queda recogido en la "Política de Calidad" de la empresa como cauce para lograr dar la máxima satisfacción a las necesidades de nuestros clientes.

Fuente: WEB Centeco

La cultura organizativa de la mayoría de las asesorías está orientada y enfocada hacia el cliente. Este es el núcleo principal sobre el cual gira la empresa, por lo que lo más importante es ofrecer un servicio de calidad y mejorar continuamente teniendo en cuenta la sinceridad y transparencia con el cliente.

En cuanto a los objetivos estratégicos, estos suelen plantearse como retos en la empresa para conseguir el futuro deseado por la misma, esto es, su visión. Sería la respuesta a la pregunta: ¿cómo llegaremos a ser lo que queremos ser?

Las empresas del sector del asesoramiento suelen definir objetivos financieros (como aumentar su beneficio empresarial) y objetivos estratégicos (reducción de costes, aumento de la cuota de mercado, mejora de la atención al cliente, etc.)

También es frecuente la fijación de objetivos a corto plazo, pues es de interés habitual conseguir resultados a corto plazo. No obstante, las asesorías no deberían olvidar objetivos a largo plazo que aseguraran un buen posicionamiento en el futuro de la empresa y, en consecuencia, se podrá lograr su visión o futuro deseado.

### 3.2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

“El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad” (Guerras Martín & Navas López, 2007, pág. 141)

Dado que este análisis no se está centrando en una empresa en concreto, se analizará el entorno general de las empresas que pertenecen al sector del asesoramiento. En los



últimos años, los directivos de empresas de este tipo han visto aumentada la incertidumbre a la que se enfrentan a la hora de dirigir su negocio. Ello es debido a que el entorno que les rodea y sobre el cual es difícil de influir, es un entorno muy dinámico, donde se producen muchos cambios y con gran rapidez. Un ejemplo son los continuos cambios que se producen en materia fiscal. Además, este entorno también se puede clasificar como complejo, pues los cambios requieren de unos conocimientos específicos y complicados. La comprensión de las variaciones en la normativa de los impuestos requiere de profesionales cualificados y expertos en la materia. Por último, también se puede señalar que el entorno de las empresas de este sector es hostil. Ello significa que existen amenazas para las empresas, en especial el aumento de la competencia, que exigen adoptar respuestas elaboradas y complejas por parte de los negocios.

Una herramienta que suelen utilizar las empresas para conocer su entorno general es el denominado Análisis PESTEL:

La **dimensión política** está relacionada con la estabilidad gubernamental y las políticas generales que lleven a cabo las administraciones públicas. En los últimos años, la situación política de España no atraviesa sus mejores momentos. De hecho, en la actualidad estamos ante la espera de unas segundas elecciones, mientras el país está en manos de un gobierno en funciones. Los últimos cuatro años han dado lugar al surgimiento de nuevas fuerzas políticas que han generado una gran inestabilidad política, acompañada por la aparición y el descubrimiento de números casos de fraude fiscal en los partidos políticos y sus integrantes.

Los cambios de gobierno influyen significativamente en el sector del asesoramiento, pues suelen conllevar modificaciones en la normativa fiscal y laboral. A finales del año 2014 se aprobó una nueva reforma tributaria que afectaría a los años 2015 y 2016. El 11 de julio de 2015 se introdujeron algunas modificaciones de la reforma a través de un Real Decreto. Todo ello afecta a autónomos, pequeñas y medianas empresas y grandes empresas. De igual modo ocurre con el tema laboral y de Seguridad Social, donde las reformas y novedades son constantes.

La **dimensión económica** afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa y viene dada por sus principales indicadores



económicos. España atraviesa desde el 2008 una profunda crisis económica que ha influido negativamente en la mayoría de sectores de actividad de España.

Uno de los principales indicadores a los que recurrir para ver la situación económica de España es el PIB (Producto Interior Bruto):

Ilustración 6. Evolución anual PIB y PIB per cápita España

PIB España 2016: Evolución Trimestral				PIB Per Capita Trimestral 2016			
Fecha	PIB Mill. €	Var. Trim.	Var. Anual	Fecha	PIB Per C.	Var. Trim.	Var. Anual
I Trim 2016	274.817€	0,8%	3,4%	I Trim 2016	5.907€	0,2%	3,5%
< PIB España 2015				< PIB España 2015			
Evolución anual PIB España			Evolución anual PIB Per capita España				
Fecha	PIB Mill. €	Var. Anual	Fecha	PIB Per C.	Var. Anual		
2015	1.081.190€	3,2%	2015	23.300€	2,2%		
2014	1.041.160€	1,4%	2014	22.780€	1,2%		
2013	1.031.272€	-1,7%	2013	22.518€	-0,2%		
2012	1.042.872€	-2,6%	2012	22.562€	-1,9%		
2011	1.070.413€	-1,0%	2011	22.900€	-0,9%		
2010	1.080.913€	0,0%	2010	23.200€	-0,2%		
2009	1.079.034€	-3,6%	2009	23.300€	-4,1%		
2008	1.116.207€	1,1%	2008	24.300€	1,6%		
2007	1.080.807€	3,8%	2007	23.900€	5,2%		
2006	1.007.974€	4,2%	2006	22.700€	6,6%		
2005	930.566€	3,7%	2005	21.300€	6,0%		
2004	861.420€	3,2%	2004	20.100€	5,6%		
2003	803.472€	3,2%	2003	19.000€	5,3%		

Fuente: <http://www.datosmacro.com/pib/espana>

Desde el año 2009 tanto el PIB como el PIB per cápita crecen a un 0,00% o negativamente, destacando el año 2009 como el peor año. Sin embargo, desde el 2014 esta variación anual es positiva y creciente, posible indicador de que España está saliendo de la recesión. Otra magnitud que presenta buenos resultados es el paro, que se ha venido reduciendo muy poco en los últimos años, alcanzado en abril de 2016 una cifra de paro de un 20,1%. En julio de 2013 alcanzó su máximo con un 26,3%.

La recesión ha provocado que muchas asesorías dejen de ingresar por la prestación de sus servicios, pues la mayoría de sus clientes son pymes y empresarios individuales que han tenido que recortar gastos como el de los servicios profesionales. Consecuencia de la crisis, muchas empresas han entrado en quiebra o concurso de acreedores, suponiendo

una baja como cliente para las asesorías. Otras empresas no han cerrado pero han dejado de pagar a sus proveedores y acreedores, entre los que normalmente se encuentra el servicio de asesoría. En orden de pago, los directivos suelen poner por delante a los proveedores, pues estos le proporcionan la materia prima necesaria para continuar con su actividad principal. El gasto de asesoría resulta más prescindible en la medida en que no se relaciona con el núcleo principal de donde se obtienen los principales ingresos (venta de productos o prestación de servicios), además de que puede ser una actividad que gracias a las nuevas tecnologías y la gran cantidad de información y ayuda gratis facilitada, puede ser desarrollada por la propia empresa.

La **dimensión socio-cultural** recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto. El último dato de marzo de 2016 nos indica que el sector Servicios crece y que la tasa anual se sitúa en un 4,2%.<sup>14</sup> Además, una actitud propia de muchos empresarios es recurrir a la externalización de actividades administrativas, de forma que se puedan focalizar en la actividad principal.

La **dimensión tecnológica** hace referencia al marco científico y tecnológico. Las nuevas tecnologías son una realidad en las empresas y, en concreto, en las empresas asesoras. Contar con equipos informáticos, conexión a Internet y programas informáticos de gestión empresarial es imprescindible hoy en día para conseguir la eficiencia laboral.

En la actualidad existe una gran variedad de oferta en cuanto a software de gestión empresarial, oferta que se suele adaptar a los requerimientos y especificaciones de cada despacho profesional. En el mercado se puede encontrar tanto software gratuito como de pago, si bien el primero no ofrecerá la misma capacidad y eficiencia que el segundo. Se destaca como un software sin ningún tipo de coste el conocido Delsol<sup>15</sup>, software profesional de facturación, contabilidad y laboral para pymes. Soluciones integrales de gestión empresarial y servicios informáticos de pago son ofrecidos por grandes empresas como SAGE, Wolters Kluwer (A3) o Clavel.

Además, en los últimos años se ha mejorado significativamente la posibilidad de realización y presentación telemática de muchas de las tareas administrativas de una

---

<sup>14</sup> Obtenido de: <http://www.ine.es/daco/daco42/iass/iass0316.pdf>

<sup>15</sup> Obtenido de: <http://www.sdelsol.com>

asesoría que, anteriormente, suponían un gasto de recursos como tiempo y dinero al ser necesaria la presencia física ante los diferentes organismos. En materia fiscal se puede acceder a la página de la Agencia Tributaria (AEAT), portal que permite la presentación telemática de muchos impuestos, altas y bajas censales, descarga de software libre de ayuda para la realización de impuestos, etc. En materia laboral, el programa RED de la TGSS (Tesorería General de la Seguridad Social) permite el acceso a datos de empresa y trabajadores, así como la remisión de documentos de cotización y afiliación y partes médicos.<sup>16</sup> En materia contable, el Registro Mercantil también ofrece la posibilidad de depositar las cuentas anuales por vía telemática.

La **dimensión ecológica** se refiere a la política de preservación del medio ambiente de las autoridades administrativas. No es algo a lo que se le suele dar mucha importancia, pues las empresas están centradas en la creación de valor y a menudo olvidan el impacto medio ambiental que pueden tener sus actividades. En este caso, las empresas del sector deben tener en cuenta el gasto de energía, agua, equipos informáticos y sobre todo, la gran cantidad de papel que generan. Si una empresa lleva a cabo acciones de Responsabilidad Social Corporativa deberá incluir acciones encaminadas a reducir su impacto medioambiental. A continuación se muestra un ejemplo de una asesoría que sí realiza RSC:

Ilustración 7. RSC Asesoría Buendía

- Respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.

Fuente: <http://www.asesoriabuendia.onored.com/rsc.htm>

Por último y para finalizar el Análisis PESTEL del sector, se encuentra **la dimensión legal** que integra los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar. Como ya se expuso en el apartado de “Asesoramiento Empresarial” la actividad de este sector es de libre ejercicio, por lo que no tiene una normativa específica aplicable. No obstante, las personas que se dediquen a esta actividad tienen la posibilidad de colegiarse en el Colegio de Economistas de la

---

<sup>16</sup> Obtenido de: [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Masinformacion/SistemaRed/RedInternetnuev/Informacion/InformacionGeneral/QueeselSistemaRED/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/Masinformacion/SistemaRed/RedInternetnuev/Informacion/InformacionGeneral/QueeselSistemaRED/index.htm)

localidad donde ejerzan su actividad. Aquí la normativa aplicable es el Estatuto Profesional de Economistas<sup>17</sup>, aprobado por Real Decreto 871/1977, de 26 de abril.

Además, también existe en Registro de Economistas Asesores Fiscales (REAF). “El REAF es un órgano especializado del Consejo General de Colegios Economistas de España creado en marzo de 1988 para coordinar la actividad de Economistas en los temas relacionados directamente con el ejercicio profesional de la Asesoría Fiscal.”<sup>18</sup>

Si se recurre a un ejemplo, en la página web de la asesoría Cerdá y M Carratalá se observa los colegios y asociaciones en los que están inscritos:

Ilustración 8. Colegios y Asociaciones Asesoría CyM



### 3.2.4 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR

“El entorno específico se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, el sector o rama de actividad económica al que la empresa pertenece.” (Guerras Martín & Navas López, 2007, pág. 141)

Para analizar la estructura del sector se utilizará el conocido modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. “Según Porter, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores.” (Guerras Martín & Navas López, 2007, pág. 177)

**-Intensidad de la competencia actual:** El número de competidores en el sector es muy elevado y existe equilibrio entre los mismos, es decir, no hay competidores que tengan

<sup>17</sup> Documento BOE: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1977-10554>

<sup>18</sup> Obtenido de:

[http://www.colegioeconomistas.com/colegio\\_economistas/apartados/apartado.asp?te=4047](http://www.colegioeconomistas.com/colegio_economistas/apartados/apartado.asp?te=4047)

cuota de mercado significativa con respecto al resto. En la ciudad de Elche, las tres asesorías que obtuvieron mayores ingresos de explotación en el año 2014 fueron: Grupo Asesor Ros SLP, Altamira Asesores y Consultores SL, GESEM Consultoría y Finanzas SLP (Fuente: Base de datos SABI). Además, como vimos en los datos económicos, el número de empresas pertenecientes a este sector no había parado de aumentar desde el año 2011. Ello es signo de que se está ante una industria fragmentada. El aumento del número de competidores en el sector también se ve favorecido por la falta de una normativa específica de la profesión. Por otro lado, no es un sector emergente o en crecimiento, sino que ya está en su fase de madurez. Muestra de ello es que los competidores se ven obligados a ser más agresivos para captar clientes o mantener los actuales. También existen ciertas barreras de salida, como por ejemplo: costes fijos de salida (indemnizaciones por despido del personal empleado); venta de activos que ya tienen poco valor (ordenadores, mobiliario utilizado); barreras emocionales pues muchos directivos y trabajadores acaban teniendo relaciones de confianza y habitualidad con los clientes que fuerzan a seguir compitiendo en el mercado a pesar de los malos resultados. La diferenciación de los servicios ofrecidos es escasa, pues a pesar de cada cliente y empresa es un mundo, el servicio general de asesoría fiscal, contable y laboral es ofrecido por la mayoría de las empresas de este sector, cubriendo los mismos aspectos en las tres materias. En el sector muchas asesorías están interesadas en conseguir el éxito en la industria y lograr ser la mejor asesoría en el ámbito que ellos decidan, como así se refleja en la definición de su “visión”.

Todos estos factores estructurales provocan:

- Que la intensidad de la competencia aumente;
- Que la posibilidad de obtener rentas superiores por parte de cada asesoría sea menor;
- Que el atractivo del sector del asesoramiento disminuya.

**-Competidores potenciales:** nuevas empresas que quieren entrar a competir en el sector. La posibilidad de que los competidores potenciales se conviertan en competidores reales depende de la existencia o no de barreras de entrada al sector. Así, algunas de ellas son:

·Experiencia y edad de las empresas: una persona que quiera abrir una asesoría puede contar con titulación específica y con un equipo multidisciplinar altamente cualificado. No obstante, si esas personas no tienen experiencia, ello supondrá una gran barrera de entrada en este sector. La experiencia transmite confianza a los clientes. De hecho, en el

año 2015 más de la mitad de empresas de este sector tenían más de ocho años de experiencia en el mercado.

·Fidelización: La mayoría de las asesorías del sector tiene una cartera de clientes establecida, lo que obliga a los nuevos entrantes a realizar grandes inversiones para superar la fidelidad de los clientes existentes. Los costes de cambio del cliente por cambiar de proveedor del servicio de asesoramiento no son muy elevados, solo cabe destacar la ruptura de la relación de confianza y la posible pérdida de información al traspasar los datos de una asesoría a otra.

·Necesidades de capital: Si se quiere entrar en el sector de la asesoría tradicional, ello supone una elevada inversión inicial. Esto se debe a que normalmente para desarrollar la actividad se necesita: un local, mobiliario (mesas, sillas, armarios), equipos informáticos, impresoras, empleados (relacionados con la actividad principal y otros como servicio de limpieza), programas para la gestión documental (normalmente muy caros), material de oficina, elementos de transporte, etc.

·Personal cualificado: Aunque la profesión de asesor puede ser ejercida por cualquier persona, es difícil conseguir cuota de mercado y clientes si los empleados que contratan para las tareas administrativas no les transmiten credibilidad, seguridad y confianza. Ello se consigue gracias a trabajadores con formación específica en las materias que deban tratar.

·Número de competidores: el gran número de competidores que existe en el sector y la estructura fragmentada de la competencia (mercado saturado) dificulta la posibilidad de entrada a nuevos agentes que quieran hacerse con una parte de la cuota de mercado.

Todas estas barreras pueden ser superadas por los competidores potenciales en función de sus recursos y capacidades (recursos financieros, personal con conocimientos, experiencia en sectores similares como consultoría, gestoría, etc.)

**-Productos/servicios sustitutivos:** servicios que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el servicio que ofrece la industria. Como vimos, el servicio de asesoramiento puede ser ofrecido por una empresa que se dedica solo al asesoramiento o por empresas consideradas como gestorías o consultoras. La necesidad que satisfacen las gestorías o consultoras es similar, pues resuelven problemas administrativos de la empresa, entre otros. Por otro lado, en los últimos tiempos, se ha producido la aparición de las asesorías online. Estas asesorías ofrecen servicios similares a los de la asesoría tradicional, por lo que satisfacen la misma necesidad, pero de forma diferente y

aprovechando las ventajas de Internet. De hecho, constituyen una amenaza para los servicios tradicionales, pues los precios que ofrecen son más bajos.

También cabe mencionar en este apartado que, como consecuencia de la aparición de las nuevas tecnologías, de la informática y de Internet, hoy en día existen muchas facilidades para, sin tener apenas conocimientos específicos, poder realizar en primera persona los trámites y gestiones necesarios para la continuidad de la actividad. La Agencia Tributaria, por ejemplo, ofrece gratuitamente la posibilidad de realizar online la declaración de la renta o de acudir a sus oficinas para que personal cualificado se la realice allí mismo.

**-Poder negociador de los proveedores:** esto es, capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas del sector. En este sector, los principales proveedores de una asesoría se reducen a: suministros, material de oficina, equipos informáticos, impresoras y programas informáticos de gestión. Existe una amplia variedad de proveedores de cada “materia prima” a las que las asesorías pueden acudir, comparando precios y calidad y escogiendo el que resulte más adecuado. No existen altos costes de cambio al cambiar de proveedor pues una impresora, un ordenador, material de oficina o un programa de gestión son productos bastante estandarizados que ofrecen un gran número de empresas. Quizás en el caso del software informático, los proveedores sí estén más concentrados existiendo grandes empresas como SAGE o A3. No obstante, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo.

**-Poder negociador de los clientes:** Como se ha mencionado anteriormente, el servicio ofrecido por una asesoría está bastante estandarizado. Todas las asesorías hoy en día ofrecen los servicios básicos de contabilidad, gestión de impuestos y laboral, por lo que se trata de un servicio poco diferenciado. Esto hace que aumente el poder negociador de los clientes. Otro factor que aumenta el poder de negociación de estos, es la contratación de un número elevado de servicios a la asesoría. Si una asesoría depende de los ingresos de un número de clientes importantes (la mayor parte de sus ingresos de explotación proceden de estos clientes), cederá en determinados aspectos, dejando el poder de decisión en manos del cliente. Los bajos costes de cambio de una asesoría a otra también influyen aumentando el poder de imponer condiciones de los clientes.



### 3.2.5 IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES DEL SECTOR

Uno de los aspectos más importante de una empresa es la presencia de diferentes recursos y capacidades para el desarrollo de la actividad que pueden llegar a convertirse en una fuente de ventaja competitiva. De hecho, “el éxito de las empresas se debe en pequeña proporción a los efectos de la estructura competitiva de la industria (el llamado efecto industria), teniendo más que ver con los aspectos internos propios de cada empresa (el llamado efecto empresa).” (Guerras Martín & Navas López, 2007, pág. 225)

Es por ello que se va a hacer mención a algunos de los recursos y capacidades que tienen las empresas de este sector para obtener unos beneficios superiores.

En cuanto a los recursos o activos de los que dispone una asesoría para el ejercicio de su actividad, se distingue entre recursos tangibles y recursos intangibles:

·**Recursos tangibles:** activos físicos y financieros. Muchas de las asesorías tradicionales disponen de un local o despacho donde desarrollan la actividad y realizan la atención personal al cliente. Otros activos físicos de una asesoría son: mobiliario, equipos informáticos, impresoras, elementos de transporte, etc. En cuanto a los recursos financieros se hace referencia a las disponibilidades de dinero, a los créditos pendientes de clientes, a las aportaciones de los socios, etc.

·**Recursos intangibles:** activos humanos y activos no humanos (tecnológicos y organizativos). El capital humano de una empresa asesora está formado por los conocimientos, habilidad de razonamiento y decisión, experiencia, formación, motivación y capacidad de adaptación de los trabajadores. En este caso, los recursos humanos son la parte más importante e imprescindible de una asesoría. Estos recursos son fuentes de ventajas competitivas, para que una empresa consiga mejorar su posición competitiva y aumentar su cuota de mercado. Entre los recursos tecnológicos destacan las bases de datos y los programas informáticos de los que se provee la empresa. Los recursos organizativos hacen referencia a la marca comercial, el logotipo, el prestigio, la cartera de clientes o la reputación. En una asesoría no es tan importante el logotipo o la marca comercial como sí el prestigio, la reputación y la cartera de clientes. Una asesoría con buena imagen, prestigio, que cumple con la normativa, atraerá a nuevos clientes sin necesidad de acciones intensivas de marketing.

Por otro lado, “las capacidades permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles.”



(Guerras Martín & Navas López, 2007, pág. 231). Las capacidades funcionales de una asesoría estarían encaminadas a resolver problemas técnicos o de gestión específicos, por ejemplo, controlar la calidad del servicio prestado. Las capacidades culturales están relacionadas con la capacidad del personal para innovar, para conseguir la motivación del grupo, para gestionar cambios administrativos, para trabajar en grupo, etc.

Una de las tareas esenciales de la dirección de una asesoría debe ser conseguir una coordinación y cooperación entre los diferentes recursos individuales, generando así rutinas organizativas. De esta forma, cada vez que los trabajadores de una asesoría tengan que realizar una determinada actividad, la experiencia habrá generado una rutina organizativa que permitirá realizarla de forma coordinada y eficiente.





**CAPÍTULO 4: ANÁLISIS ECONÓMICO-  
FINANCIERO**

#### 4.1 OBJETIVO Y CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS

Este capítulo tiene como objetivo realizar un diagnóstico económico-financiero de la Asesoría Cerdá y M. Carratalá S.L. Para ello se ha recurrido a la base de datos SABI, a la que se puede acceder gratuitamente siendo estudiante de la Universidad Miguel Hernández. En concreto, el estudio se ha limitado a las cuentas anuales del balance y cuenta de pérdidas y ganancias, puesto que al ser una pyme no tiene la obligación de presentar el estado de flujos de efectivo. Los datos más recientes pertenecían a los años 2014, 2013 y 2012.

La aproximación al diagnóstico económico-financiero de esta asesoría se ha llevado a cabo a través del análisis de la liquidez, de la solvencia, análisis económico y de las rentabilidades. Para poder tener un estándar de comparación y conocer mejor la situación de la empresa, también se han analizado los estados contables de otras asesorías de Elche. En total, se han estudiado once balances y cuentas de pérdidas y ganancias de once empresas distintas. Estas once empresas han sido elegidas como resultado de una búsqueda en la base de datos SABI en orden a los siguientes criterios:

- Estado: Empresas activas
- Localización: La ciudad de Elche/Elx
- Actividad: Clasificación CNAE 2009, escogiendo el epígrafe 6920: Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal.
- Datos financieros: partida principal ingresos de explotación. Selección de los años 2014, 2013 y 2012. Top 25 de empresas en orden a sus ingresos de explotación.

Se ha tenido en cuenta que todas las asesorías incluidas en el estudio fueran pymes y tuvieran sus cuentas de acuerdo con el Plan General Contable para pymes de 2007.

Para obtener los datos del sector en Elche se ha utilizado la mediana, que consiste en determinar el valor central entre varios números ordenados de menor a mayor.

Este análisis de las cuentas de una asesoría de Elche y su comparación con el sector, viene motivado por conocer cuál es la situación económica-financiera reciente de empresas que podrían ser posibles salidas profesionales en el futuro. Además, conocer e interpretar el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y sus respectivas partidas ayuda a conocer cómo es una asesoría desde otro punto de vista.

## 4.2 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

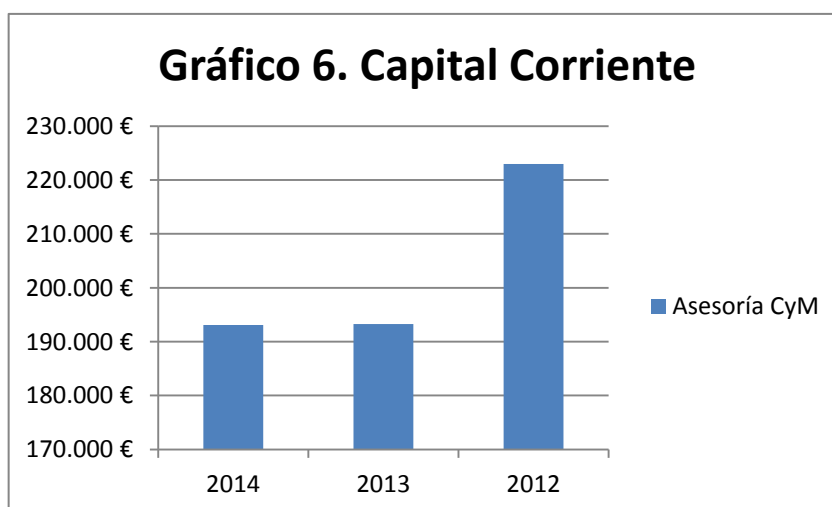
La asesoría Cerdá y M. Carratalá S.L. fue fundada en 1977 por Manuel Cerdá Pascual ofreciendo el servicio de asesoramiento empresarial en la ciudad de Elche. Posteriormente, pasó a formar parte de la empresa como socio Vicente Martínez Carratalá. Actualmente cuentan con un equipo de 12 trabajadores especializados en ofrecer servicios de asesoramiento de las áreas laboral, fiscal, contable y auditoría de cuentas. Además, en caso de que ellos no ofrezcan el servicio que el cliente solicita como gestoría o servicios jurídicos, aconsejan con ayuda de su experiencia sobre profesionales que podrían cubrir estas necesidades. Su oficina central se sitúa en la ciudad de Elche, aunque también tiene otras oficinas en Santa Pola y en San Fulgencio.<sup>19</sup>

## 4.3 COMPARACIÓN DE LA EMPRESA Y EL SECTOR

### Análisis de la liquidez

La liquidez de una empresa viene medida por la capacidad de esta para hacer frente a sus deudas a corto plazo o, lo que es lo mismo, la facilidad para convertir sus activos en activos líquidos. El capital corriente se define como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Desde otro punto de vista (fondo de maniobra), es la diferencia entre los capitales permanentes (Patrimonio Neto + Pasivo No Corriente) y el Activo No Corriente.

TABLA 13. CAPITAL CORRIENTE		
2014	2013	2012
193.091,11 €	193.280,97 €	222.960,87 €



<sup>19</sup> Obtenido de: [www.asesoriacym.es](http://www.asesoriacym.es)

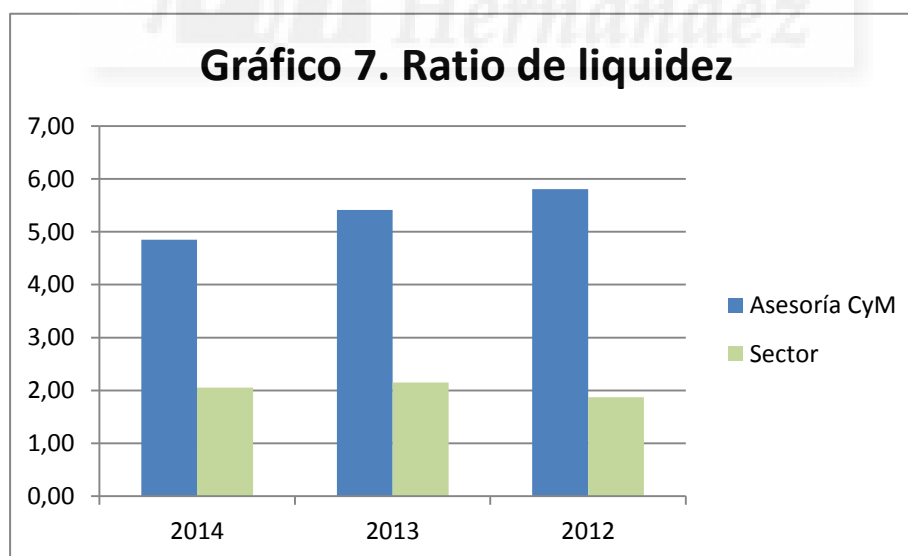
Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el capital corriente de la asesoría disminuye considerablemente en los años 2014 y 2013, respecto del 2012 y, en consecuencia, su liquidez. Que el capital corriente sea positivo estos tres años implica que el activo no corriente y parte del activo corriente está siendo financiado con los recursos permanentes. De las once empresas estudiadas, tres de ellas tienen un capital corriente negativo en 2014 (Asesoría Falcó SL, GC T1 Profesionales SL y Prisan Asesoría de Empresas SL). Ello implica que si hicieran líquido todo su activo corriente no podrían hacer frente a todas sus deudas a corto plazo.

El ratio de la liquidez, o cuánto representa el activo corriente respecto del pasivo corriente, permite comparar entre diversos años y diversas empresas por ser una magnitud relativa.

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

TABLA 14. RATIO DE LIQUIDEZ					
2014	2013	2012	2014 S	2013 S	2012 S
4,85	5,41	5,81	2,06	2,15	1,88



Fuente: Elaboración propia

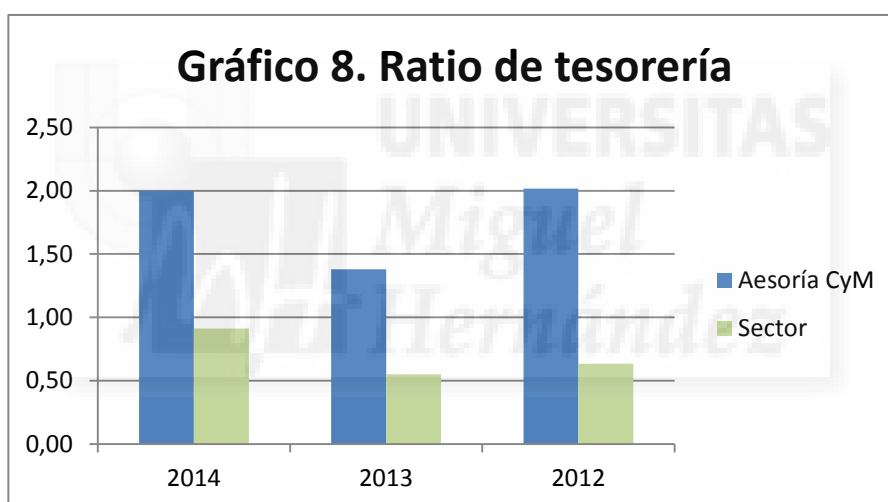
Este indicador muestra que la asesoría está muy por encima de la mediana del sector en Elche en cuanto a la liquidez. Además, un índice de referencia tradicional de este ratio es que debe ser superior a 1,4 para estar en una situación favorable. En 2014 el ratio de

liquidez de esta empresa fue de 4,85 obteniendo la conclusión de que la empresa puede hacer frente a sus deudas a corto plazo sin ningún problema. Asesoría Falcó SL y Prisan Asesoría de Empresas SL son las que tienen un ratio de liquidez menor en 2014 (0,58 ambas).

El ratio de tesorería relaciona el efectivo y otros líquidos equivalentes con el pasivo corriente:

$$\text{Ratio Tesorería} = \frac{\text{Efectivo y otros activos líquidos equivalentes}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

TABLA 15. RATIO DE TESORERÍA					
2014	2013	2012	2014 S	2013 S	2012 S
2,00	1,38	2,02	0,91	0,55	0,63

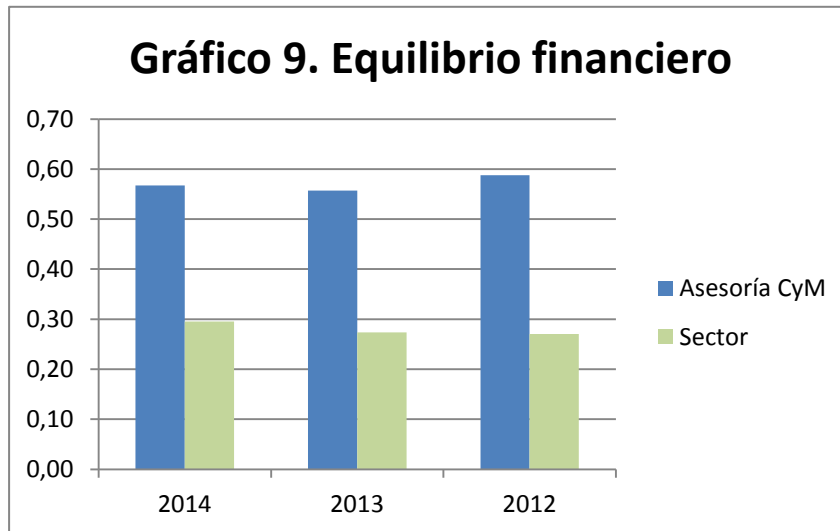


Fuente: Elaboración propia

Este ratio es superior al sector en los tres años estudiados, destacando que ambas series siguen el mismo comportamiento. En el 2013 el ratio de tesorería del sector y de la empresa disminuyó, para volver a aumentar en el 2014.

El equilibrio financiero nos informa sobre la importancia que tiene el capital corriente sobre el activo total de la empresa.

TABLA 16. EQUILIBRIO FINANCIERO					
2014	2013	2012	2014 S	2013 S	2012 S
0,57	0,56	0,59	0,30	0,27	0,27



Fuente: Elaboración propia

En este indicador la empresa también está por encima del sector en los tres años analizados. Para estar en una situación favorable, el dato de referencia es 0,15 que es superado tanto por la Asesoría CyM como por el sector. Ello implica que el activo corriente neto de deudas a corto plazo es una parte importante respecto del activo total.

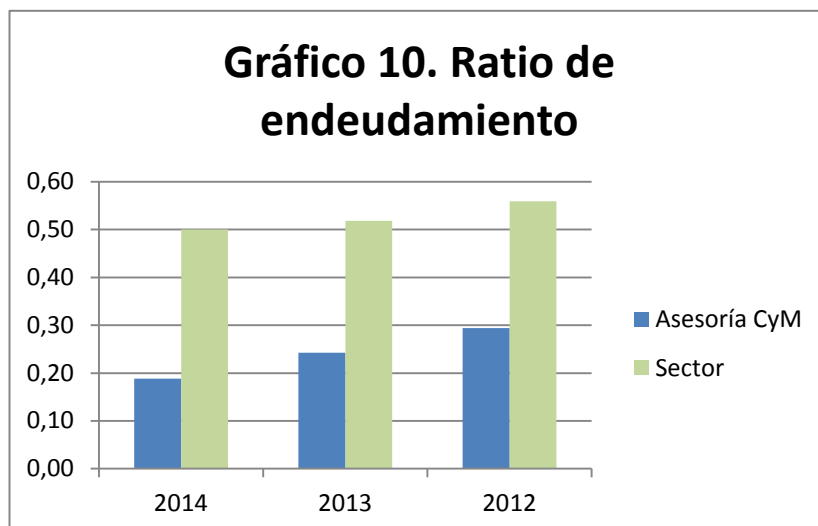
#### **Análisis de la solvencia**

Los ratios que se calculan a continuación miden la solvencia de la empresa a largo plazo, mientras que la liquidez lo hacía a corto plazo.

Para conocer la cantidad de deuda que tiene una empresa se utiliza el ratio de endeudamiento.

$$\text{Ratio endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Pasivo} + \text{Patrimonio Neto}}$$

<b>TABLA 17. RATIO DE ENDEUDAMIENTO</b>					
<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2014 S</b>	<b>2013 S</b>	<b>2012 S</b>
0,19	0,24	0,29	0,50	0,52	0,56

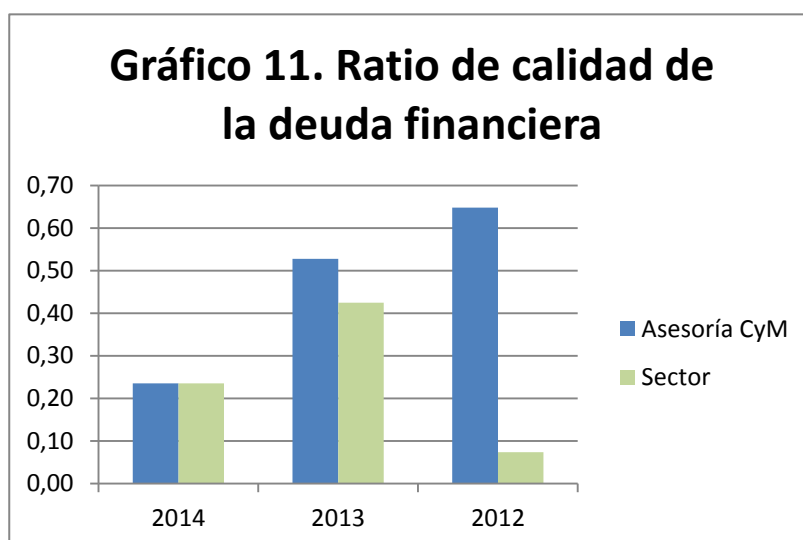


Fuente: Elaboración propia

El valor adecuado de este ratio se sitúa entre 0,4 y 0,6. En caso de ser superior a 0,6, indica que el volumen de deudas es excesivo y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros o, lo que es lo mismo se está descapitalizando. En este caso los datos del sector se sitúan entre 0,4 y 0,6, pero no ocurre lo mismo con la asesoría que se sitúa por debajo de 0,4. Esto significa que tiene un exceso de patrimonio neto.

El ratio de calidad de la deuda financiera mide el grado de participación de las deudas financieras respecto al pasivo.

TABLA 18. RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA FINANCIERA					
2014	2013	2012	2014 S	2013 S	2012 S
0,24	0,53	0,65	0,24	0,42	0,07



Fuente: Elaboración propia

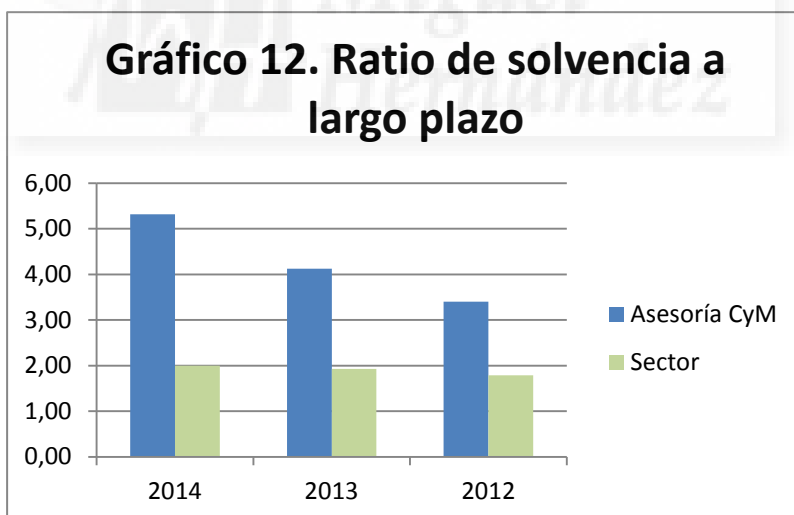


Cuanto mayor sea este ratio significa que peor es la calidad de la deuda de la empresa. En este caso, la asesoría CyM ha ido disminuyendo este valor, lo que se traduce en que su deuda en términos de créditos bancarios se ha ido reduciendo con respecto al total del pasivo. El tipo de financiación en 2014 es de una calidad superior a la de los años 2013 y 2012, seguramente porque se haya disminuido la deuda financiera y el pasivo esté principalmente formado por créditos de provisión (proveedores). El sector en 2012 tenía un ratio de 0,07 lo que implica que no había mucha deuda con los bancos en el pasivo de las empresas.

El ratio de solvencia a largo plazo o ratio de garantía constituye la garantía frente a terceros. Este ratio debe situarse como límite inferior en la unidad, ya que en caso contrario la empresa estaría en quiebra, al haberse consumido el patrimonio neto.

$$\text{Ratio de garantía} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

TABLA 19. RATIO DE SOLVENCIA A LARGO PLAZO					
2014	2013	2012	2014 S	2013 S	2012 S
5,32	4,12	3,40	2,00	1,93	1,79



Fuente: Elaboración propia

La Asesoría CyM es solvente a largo plazo, puesto que su ratio de garantía está muy por encima de la unidad. En concreto, en 2014, su dato era de un 5,32 mientras que el del sector, también por encima de la unidad, era de un 4,12. De las once empresas analizadas, solo la Asesoría Falcó SL presenta un ratio de garantía inferior a la unidad,

de un 0,68. Ello implica que aun vendiendo todo el activo, no podría hacer frente a todas sus obligaciones a corto y largo plazo.

### Análisis económico

En este punto se analiza la capacidad de la empresa para generar fondos con su propia actividad.

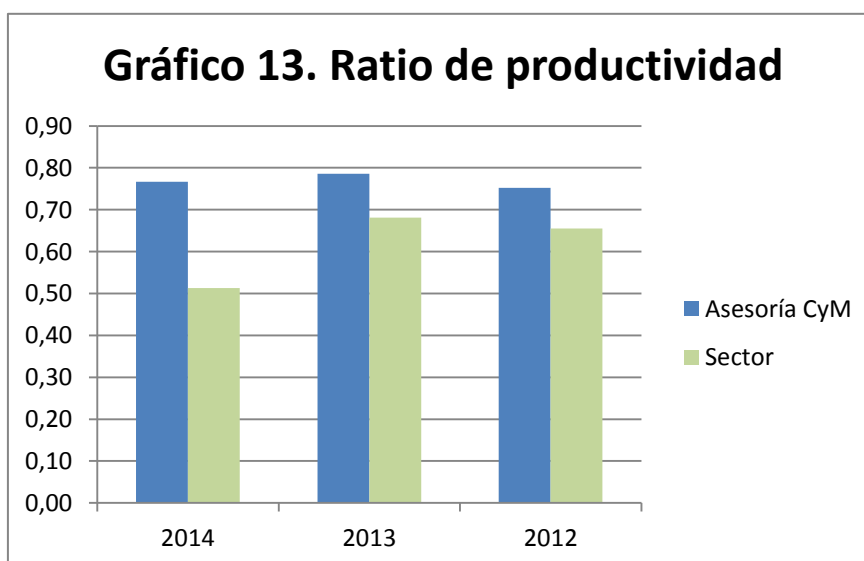
En primer lugar, señalar que el importe neto de la cifra de negocios de la asesoría CyM aumentó en el año 2014 con respecto al anterior en un 7,36%, lo cual es un dato positivo para la empresa. El resultado del ejercicio también mejoró pasando de tener pérdidas en 2013 a obtener un resultado de 13.676,50€ en 2014. Por otro lado, el valor añadido generado, de la empresa y del sector, también aumentó en el 2014 como se muestra en la siguiente tabla:

TABLA 20. VALOR AÑADIDO GENERADO					
2014	2013	2012	2014 S	2013 S	2012 S
332.112,22 €	316.979,04 €	353.880,79 €	262.715,10 €	245.929,49 €	259.250,90 €

La productividad indica el valor añadido que genera cada euro vendido. Es otra forma de medir las riquezas generadas por la empresa.

$$\text{Ratio Productividad} = \frac{\text{Valor Añadido}}{\text{INCN}}$$

TABLA 21. RATIO DE PRODUCTIVIDAD					
2014	2013	2012	2014 S	2013 S	2012 S
0,77	0,79	0,75	0,51	0,68	0,66

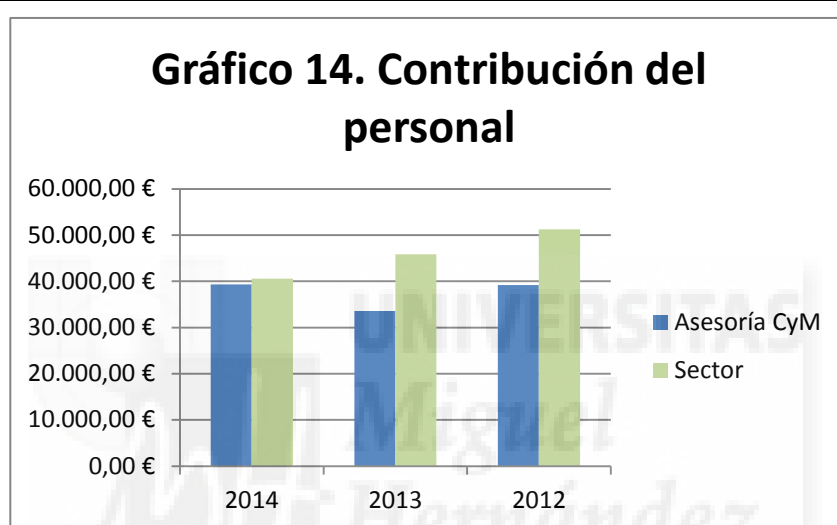


Fuente: Elaboración propia

Por cada euro que obtiene de la prestación de servicios, la Asesoría CyM en 2014 0,77€ de valor añadido. Su ratio de productividad es alto y está por encima de la mediana del sector. Durante los tres años no baja de 0,70.

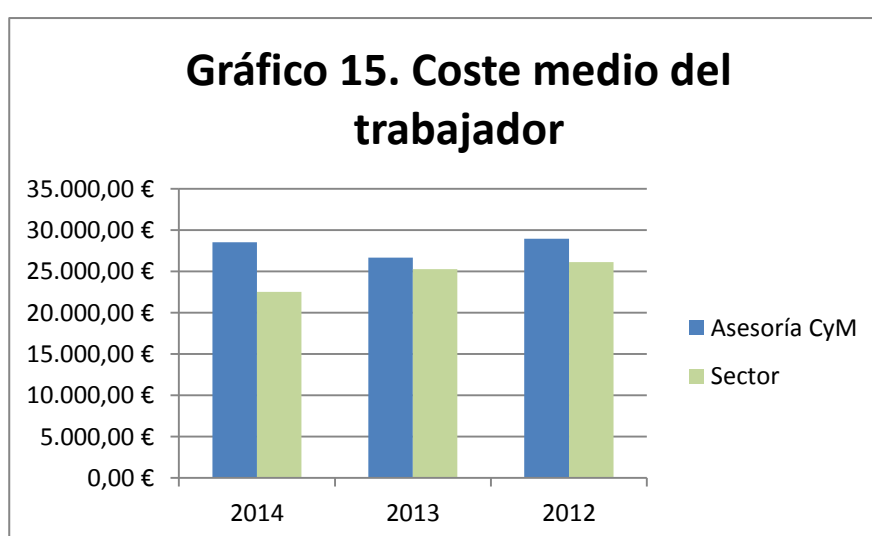
En cuanto al análisis de la plantilla, se puede estudiar la capacidad de generar ventas por parte del personal de la empresa, o lo que es lo mismo, las ventas generadas por cada trabajador.

TABLA 22. CONTRIBUCIÓN DEL PERSONAL					
2014	2013	2012	2014 S	2013 S	2012 S
39.364,92 €	33.609,41 €	39.190,56 €	40.569,77 €	45.877,46 €	51.251,23 €



Fuente: Elaboración propia

TABLA 23. COSTE MEDIO DEL TRABAJADOR					
2014	2013	2012	2014 S	2013 S	2012 S
28.542,43 €	26.675,09 €	28.938,06 €	22.533,67 €	25.268,34 €	26.124,87 €



Fuente: Elaboración propia

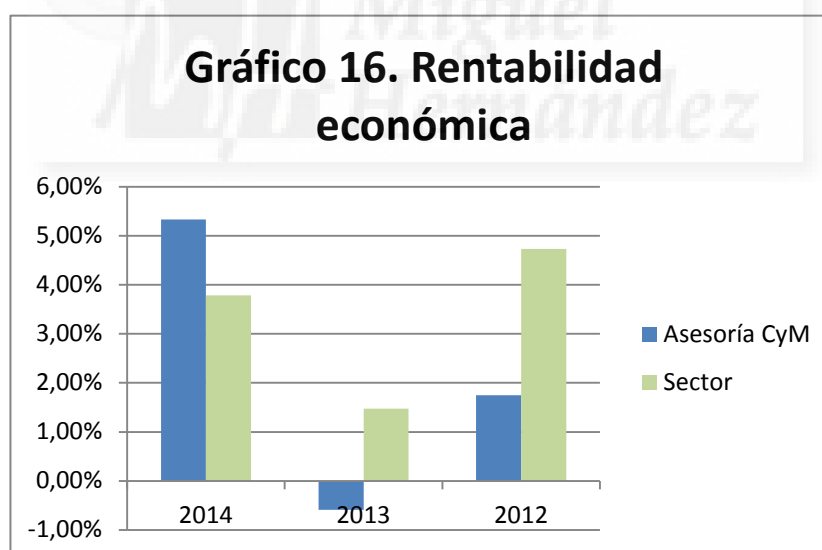
El coste medio del trabajador no indica lo que cobra cada trabajador, sino el coste total (gastos de personal) que supone cada uno de ellos para la empresa. En este caso, la asesoría estudiada está por encima de la mediana del sector, lo que significa que cada uno de los 12 trabajadores que tiene la empresa le supone un mayor coste que al sector.

### Análisis de rentabilidades

El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la cuenta de pérdidas y ganancias con lo que se precisa de activos y de capitales propios para poder desarrollar una actividad empresarial.

La rentabilidad económica es rentabilidad que se obtiene de las inversiones del ciclo de explotación sin considerar cómo se configura la estructura financiera de la empresa. Es un buen indicador de la eficiencia de la empresa. Relación entre Resultado antes de intereses e impuestos y Activo.

TABLA 24. RENTABILIDAD ECONÓMICA					
2014	2013	2012	2014 S	2013 S	2012 S
5,33%	-0,59%	1,75%	3,78%	1,48%	4,73%

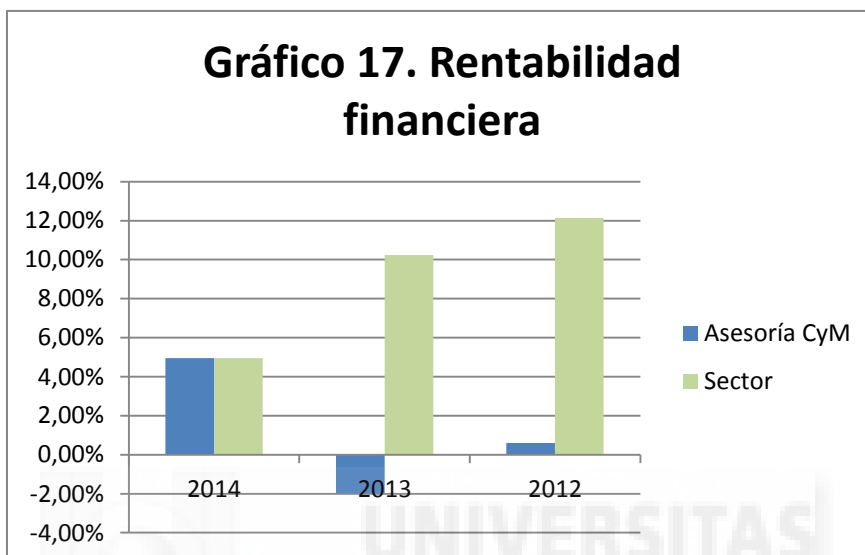


Fuente: Elaboración propia

Se observa una gran diferencia entre el año 2013 y el año 2014 para la asesoría. En el 2012 y 2013 la rentabilidad económica se encuentra por debajo del sector, incluso siendo negativa en 2013 (-0,59%). En 2014 mejora considerablemente y se sitúa por encima de la mediana del sector, que es de un 3,78%.

La rentabilidad financiera relaciona el rendimiento obtenido por la empresa con el patrimonio neto de la misma.

TABLA 25. RENTABILIDAD FINANCIERA					
2014	2013	2012	2014 S	2013 S	2012 S
4,95%	-1,98%	0,59%	4,95%	10,23%	12,14%



Fuente: Elaboración propia

En 2013, en la misma línea de antes, la rentabilidad financiera también fue negativa como consecuencia de que el Resultado del ejercicio fueron pérdidas. El sector está bastante por encima, excepto en el 2014 donde se igualan.

Como pequeña conclusión a este estudio económico-financiero de la Asesoría Cerdá y M. Carratalá se puede decir que es una empresa con bastante liquidez en el periodo estudiado, con datos por encima de la mediana del sector considerado como las 11 empresas de Elche con mayores ingresos de explotación. Es una empresa poco endeudada con una gran solvencia a largo plazo, muy por encima del sector. En cuanto al aspecto económico, sus resultados mejoraron en el año 2014, tras un año de pérdidas. Aumentaron tanto los ingresos de explotación como el valor añadido generado. Sus rentabilidades también sufrieron una mejora en el 2014 siendo ambas positivas. La rentabilidad económica superó a la mediana del sector mientras que la financiera la igualó.

# **CAPÍTULO 5: SITUACIÓN ACTUAL Y TENDENCIAS**



Este capítulo tratará de analizar las estrategias, formas de trabajo y tendencias que actualmente se dan en el sector del asesoramiento empresarial, con el fin de conocer en qué puntos son fuertes y qué nuevas estrategias se pueden formular.

Frente a la crisis económica de los últimos años, las asesorías han llevado a cabo estrategias de expansión. Con ellas pretenden conseguir un crecimiento de la empresa, vinculado con su situación actual, remontando los resultados negativos provenientes de la crisis y las características del sector al que pertenecen.

“La estrategia de expansión es aquella que se dirige hacia el desarrollo de los productos y mercados tradicionales de la empresa. Se basa en la ampliación o explotación del negocio o los negocios actuales de la empresa, por lo que supone una estrecha relación con su actividad actual. Por ello, en la estrategia de expansión habitualmente se pueden utilizar los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que se emplean para la línea de productos actual.” (Guerras Martín & Navas López, 2007, pág. 369)

Las principales estrategias de expansión son las siguientes:

Ilustración 9. Matriz de crecimiento de Ansoff



Fuente: Ansoff (1965).

Fuente: (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2012, pág. 198)

La matriz de Ansoff (1976) permite el acercamiento a algunas de las estrategias de las asesorías en los últimos tiempos:

**-Penetración de mercado:** “La empresa escoge el crecimiento con sus productos y en los mercados en los que ya opera. Conoce a fondo los mercados, sus características, su

potencial, la competencia, etc. Generalmente es la opción de crecimiento que menos riesgo implica.” (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2012, pág 184-185)

Aunque es difícil seguir esta estrategia en un mercado saturado y maduro como el del sector del asesoramiento, muchas empresas tratan de incrementar su volumen de ventas dirigiéndose a los clientes actuales o tratando de encontrar nuevos clientes ofreciéndoles sus servicios actuales. Una técnica de marketing que muchas asesorías utilizan para conseguir la penetración en el mercado es el boca a boca. Gracias al boca a boca, los clientes actuales se transmiten información entre ellos sobre los servicios ofrecidos por la asesoría contratada, de forma que clientes actuales de la empresa pueden conocer nuevos servicios que ofrecía la asesoría y que hasta ahora no conocían. Otra técnica comercial muy utilizada es la visita personal y comercial (relaciones públicas) a empresas clientes. A pesar de que es un recurso más costoso que el del boca a boca, pues supone tiempo y desplazamiento, suele resultar bastante efectivo si el comercial es bueno. Saber vender los servicios integrales de la asesoría y generar confianza en los clientes es uno de los valores añadidos de este negocio.

Otras acciones comerciales utilizadas por las asesorías para captar nuevos clientes de otras empresas o nuevos clientes potenciales que no consumían el servicio son: llamadas telefónicas a empresas; conseguir que otros profesionales con los que se trabaja y colabora promocionen tus servicios (ejemplo: una asesoría subcontrata un abogado para llevar los temas jurídicos, y este publicita el resto de servicios de la asesoría entre sus clientes y conocidos); anuncios en páginas de Internet o en el periódico; reducción de precios; ofertas de precios en determinados servicios; folletos publicitarios; promoción de los servicios a través del envío de e-mails; creación de una página web propia de la asesoría.

“Pero las acciones comerciales clásicas tienen un efecto más a corto plazo, que puede decaer cuando dichas acciones cesan. Una alternativa consistente y que permite un mayor crecimiento a largo plazo consiste en explotar las fuentes de ventaja competitiva que la empresa posee, bien sea de liderazgo en costes, ofreciendo productos más baratos que la competencia, o por diferenciación de producto, con atributos diferentes a los productos que los hagan más atractivos a los clientes.” (Guerras Martín & Navas López, 2007, pág. 371)



Así, hay empresas asesoras que llevan a cabo una estrategia de liderazgo en costes. Esto es, tratan de aumentar su margen empresarial reduciendo costes, aprovechando el efecto experiencia. Las asesorías tradicionales pueden reducir costes encontrando un local de precio reducido, buscando software de calidad y a un precio barato, reduciendo la plantilla de trabajadores o buscando la alternativa más económica en cuanto a proveedor de impresoras y material de oficina. Una tendencia en la actualidad es la creación de asesorías virtuales u online, donde muchos de los costes fijos de las asesorías tradicionales como local o suministros se ven reducidos a 0. Esta reducción de costes, aunque no tiene porqué, suele conllevar la pérdida de calidad en la prestación del servicio, pues se recorta en recursos y capacidades. No obstante, si las empresas consiguen vender el servicio al mismo precio que la competencia con esta disminución de costes, conseguirán ampliar su margen empresarial y, en consecuencia, la rentabilidad de sus despachos físicos o virtuales. Actualmente, la competencia basada en los precios es una realidad.

Por otro lado, otras empresas del sector optan por la estrategia de diferenciación del servicio. Como hemos visto, la mentalidad de la mayoría de los clientes es que cualquier asesoría ofrece los mismos servicios básicos de contabilidad, fiscalidad y laboral. En principio, podrían acudir a cualquiera, poniendo por delante criterios como cercanía, recomendación de alguien cercano, investigación de la empresa, prestigio y reputación de esta, etc. Por tanto, hay empresas que a través de acciones de marketing y publicidad, consiguen el reconocimiento de su marca y servicios por parte de un mayor número de personas, lo cual refuerza su valor y permite un aumento de la cifra de negocios de la compañía. En un mercado maduro, sin apenas innovaciones radicales, y muy fragmentado, la estrategia de diferenciación del servicio resulta complicada de poner en marcha. Además, el alto poder de negociación de los clientes debido a la baja diferenciación del servicio básico, los apenas inexistentes costes de cambio de proveedor y la existencia de productos sustitutivos, complica aún más la estrategia de diferenciación.

La diferenciación del servicio permite a las asesorías prestar un servicio de calidad, lo cual conlleva habitualmente unos precios más altos que la competencia, y también supone unos costes más altos para la propia asesoría. No obstante, conseguir esta ventaja competitiva permite al negocio obtener un rendimiento superior al de sus competidores.

La fuente de diferenciación del servicio de muchas asesorías proviene de las propias características de la empresa, como consecuencia de la forma en la cual la empresa concibe o realiza sus negocios, la forma en que se relaciona con sus clientes, la identidad, estilo, valores o reputación y prestigio frente a los clientes. Todo esto son características intangibles asociadas a la empresa que, si bien son difíciles de medir, son imprescindibles y parte muy importante de un servicio profesional como el de la asesoría. (Guerras Martín & Navas López, 2007, pág. 287)

Algunas asesorías, llegadas a esta etapa del sector, optan por diferenciarse ofreciendo un valor añadido al cliente basado en la personalización del servicio y la creación de confianza con el cliente. La forma de relacionarse y comunicarse con los clientes en este sector es fundamental y es fuente para lograr lealtad y fidelidad por parte de estos.

**-Desarrollo de productos-servicios:** “La empresa se mantiene en el mercado actual pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes que permiten mejorar la realización de la función para la que sirven. Estas modificaciones pueden ser accesorias o sustanciales.” (Guerras Martín & Navas López, 2007, pág. 372)

La aparición de constantes nuevas necesidades por parte de los clientes obliga a muchas asesorías a desarrollar e implantar esta estrategia. Materias como los impuestos, laboral o contabilidad sufren regulaciones y modificaciones constantes, a la vez que se relacionan con muchas de las operaciones que hace una empresa. Se trata de temas muy extensos, profundos y complejos donde la actividad de la empresa está necesaria y continuamente ligada a esta parte documental y administrativa.

En la actualidad hay asesorías de todo tipo. Algunas ofrecen solo asesoramiento (por ejemplo, telefónico), otras ofrecen servicios más completos como análisis de los estados contables realizados por la propia empresa cliente y otras ofertan servicios integrales como la propia realización de la contabilidad a través de sus programas informáticos.

Ante las continuas reformas y novedades que sufren los temas técnicos tratados por los despachos asesores, estos ofrecen continuamente nuevos servicios a sus clientes tratando de cubrir las nuevas necesidades surgidas. Por ejemplo, si ahora para realizar una determinada actividad hay que pagar un nuevo impuesto, la asesoría invierte en formación para que sus empleados puedan ofertar este nuevo servicio. La dimensión política y legal del entorno se convierte en una oportunidad de mercado.

La tecnología, Internet y potentes softwares informáticos también han permitido que las asesorías ofrezcan servicios nuevos, como la realización y llevanza de la contabilidad, la presentación telemática de impuestos, la legalización de libros, la elaboración de informes de auditoría contable, alta de trabajadores, etc.

Otras asesorías también han optado por ofrecer algunos servicios extra a los generales de laboral, contabilidad e impuestos. Dado que hay muchos clientes que prefieren que una sola empresa (y más si ya hay una relación de confianza) les lleve toda la parte administrativa, las asesorías han ampliado su cartera de servicios ofertando también asesoría jurídica, servicios de gestoría, de auditoría o de administración de fincas.

Si bien la prestación de nuevos servicios puede resultar costosa para la asesoría, pues requiere invertir en formación, en nuevos empleados o en nuevo software o hardware informático, puede suponer un elemento de diferenciación a través del cual conseguir la fidelización de clientes. Una constante actualización de los conocimientos de los empleados y, en consecuencia, de los servicios, otorgará seguridad, credibilidad y prestigio a la empresa. Ello puede ser aprovechado para aumentar la rentabilidad de la asesoría.

**-Desarrollo de mercados:** “Con esta estrategia la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. El objetivo es aprovechar la experiencia, las instalaciones, y los conocimientos tecnológicos adquiridos para comercializar su oferta en ámbitos distintos a los actuales.” (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2012, pág. 190)

“Los nuevos mercados a los que la empresa se dirige pueden entenderse en un triple sentido:

- Nuevos segmentos de la industria con parecidos factores críticos de éxito a los existentes en los segmentos en los que anteriormente actuaba. Estos nuevos segmentos pueden derivar de distintos criterios como tipo de cliente, canal de distribución, renta, etc.

- Nuevas aplicaciones para los actuales productos, adaptándolos a nuevas funciones distintas de las que anteriormente satisfacía.

- Nuevas áreas geográficas, ya sean locales, regionales, nacionales o internacionales, en las que la empresa pueda vender sus productos tradicionales.” (Guerras Martín & Navas López, 2007, pág. 374)

En primer lugar, destacar que dadas las características de la mayoría de empresas del sector del asesoramiento, muy pocas siguen una estrategia de internacionalización. Esta estrategia suele llevar aparejada altos costes de inversión, a los que las pymes no pueden hacer frente. Además, los temas administrativos y técnicos que trata una asesoría suelen ser regulados y de ámbito nacional. Es decir, la internacionalización supondría una alta inversión en aprendizaje y formación de los empleados para conseguir la adaptación del asesoramiento al nuevo ámbito. Esta estrategia suele ser llevada a cabo por empresas consultoras, que son grandes empresas, cuentan con elevado personal asalariado y se constituyen bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima.

A pesar de lo anterior, es cierto que una estrategia actual de las asesorías es ampliar el ámbito geográfico en el que actúan. Si la asesoría dispone de recursos materiales, humanos y financieros para ello, es una estrategia que supone un importante crecimiento para el negocio. Muchas de ellas no se limitan solo a localidad donde tienen el despacho, sino que tratan de ampliar el alcance geográfico de sus servicios. Este es el caso de la Asesoría Cerdá y M Carratalá, que si bien tiene sus oficinas centrales en la ciudad de Elche, también cuenta con clientes en Santa Pola, La Marina, Alicante, o San Fulgencio. De hecho, la asesoría tiene otras pequeñas oficinas en Santa Pola y en San Fulgencio. Ello supone un mayor coste en términos de visitas a clientes, pero también la posibilidad de incrementar las ventas ampliando la cartera de clientes. (Fuente: Manuel Cerdá Pascual, socio de Asesoría Cerdá y M Carratalá)

Ilustración 10. Áreas geográficas Asesoría CyM

Esta Asesoría de empresas, al igual que la mayoría de las que usted puede conocer tiene como marco de trabajo las áreas **LABORAL, FISCAL, CONTABLE Y AUDITORÍA DE CUENTAS**, por lo que usted y su empresa siempre podrá contar con nuestro apoyo para resolver las cuestiones que se le planteen en estas áreas.

Hoy en día, tenemos y estamos capacitados para asesorar y prestar los servicios a todo tipo de clientes y en cualquier zona geográfica nacional.

Fuente: [www.asesoriacym.es](http://www.asesoriacym.es)

Como se observa en su página web esta empresa ha seguido una estrategia de expansión, desarrollando nuevas áreas geográficas, pues no se limita a la ciudad donde se ubican sus oficinas, sino que ofrecen asesoramiento a todo tipo de clientes que estén situados en cualquier zona de España.

En cuanto a los nuevos segmentos, las empresas asesoras han llevado a cabo acciones para conseguir introducir sus servicios actuales a nuevos mercados.

La estructura empresarial de España refleja que más de un 90% de las empresas son pequeñas y medianas empresas (Pymes). Este factor, unido a que la mayoría de negocios dedicados a la asesoría también son pequeñas empresas, hace que el tipo de cliente habitual de una asesoría sea una pyme, además de empresarios individuales.

Los segmentos de clientes que puede tener una asesoría son los siguientes:

·**Empresas:** dentro de las empresas se distinguen pequeñas y medianas empresas y grandes empresas. En atención a su forma jurídica, se puede asesorar a Sociedades de Responsabilidad Limitada, a Sociedades Anónimas, a Sociedades Laborales o a Sociedades Cooperativas. Además, en atención de a las características y servicios que precisa la empresa cliente, existen multitud de segmentos de clientes: empresas con asalariados que contratan solo servicios de apoyo contable, laboral y fiscal (resolución de dudas); empresas sin asalariados que solo contratan servicios básicos de realización de impuestos y de la contabilidad; empresas que solo contratan servicios puntuales; etc.

·**Personas físicas:** pueden ser autónomos (empresarios individuales) o Sociedades Civiles y Comunidades de Bienes.

Los principales segmentos que cubren actualmente las asesorías son las personas físicas y pequeñas y medianas empresas que suelen tener la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL).

También es una estrategia habitual en algunas asesorías introducirse en nuevos segmentos como las grandes empresas. Ello supone un aumento de costes, pues las necesidades de las grandes empresas son mucho mayores que los de una pyme. Sin embargo, muchas asesorías tienen dos o tres grandes empresas como clientes, de las que obtienen una parte importante de sus ingresos. Es decir, gracias a la cobertura de este nuevo segmento consiguen crear valor y que se produzca crecimiento en el negocio. Es difícil introducirse en este segmento y captar clientes, pues las grandes empresas suelen tener recursos para tener su propio personal interno dedicado a las labores administrativas. Además, una asesoría que tiene la estructura de una pyme no tiene los recursos suficientes para abarcar a un gran número de clientes en forma de grandes empresas.

Una **tendencia** muy reciente en esta estrategia de expansión es la oferta de los servicios tradicionales de asesoría a un nuevo segmento de clientes que surge con la posibilidad de utilizar un nuevo canal de distribución del servicio.

Este nuevo canal de distribución es Internet que, al no tener unos costes excesivamente elevados, está posibilitando que muchas personas que se quieren dedicar al asesoramiento y no tienen elevados recursos financieros para invertir, se dediquen a abrir una asesoría online o virtual. La intención es ofrecer el mismo servicio de asesoramiento a los mismos clientes o a nuevos clientes que vean ventajas en este nuevo canal de distribución.

Las asesorías online o también denominadas *low-cost* son una realidad en los últimos años en España. Tienen sus ventajas y sus inconvenientes frente a la asesoría tradicional, si bien es un modelo de negocio que parece estar funcionando y compitiendo con las asesorías de siempre. Su plan de negocio se basa en ofrecer calidad y valor añadido al cliente a un precio mucho más bajo que el de las asesorías tradicionales. Ello es posible gracias a la reducción o eliminación de muchos de los costes fijos que sí soportan las asesorías tradicionales.

¿Qué se necesita para montar una asesoría online? Para iniciarse en este negocio tan solo es necesario:

- Uno o varios ordenadores que tengan acceso a Internet
- Conexión a Internet
- Un teléfono para las comunicaciones con el cliente
- Software de gestión documental
- Creación de una página web en Internet donde se puedan contratar los servicios

No es necesario disponer de un lugar físico u oficinas, pues los clientes mantendrán una relación online con la asesoría. Ni siquiera es necesaria la contratación de personal interno. Es factible la posibilidad de que una sola persona monte la asesoría online y si necesita ayuda pueda recurrir a la contratación externa de otras empresas o profesionales.<sup>20</sup>

Aquí se muestran algunos de los puntos que una persona debería valorar a la hora de plantarse montar un negocio online de asesoramiento:

---

<sup>20</sup> Obtenido de: <http://www.ubyquo.com/blog/ubyquo/como-seria-el-programa-contable-ideal-para-una-asesoria-online/>

“·La estrategia a seguir: competir por precio o por servicio. Nuevos servicios de valor añadido que ofrecer a los clientes.

·Las herramientas para ser competitivo: programas contables, integración de servicios, automatización de tareas...

·La comunicación con el cliente: gestión e intercambio de documentos

·Cómo dimensionar la infraestructura de la asesoría y las opciones a tu alcance: externalizar, teletrabajar, automatizar... ¿realmente necesitas una oficina?

·La presencia en Internet: página web, blog, redes sociales...

·Y la parte crítica y normalmente más desconocida, cómo conseguir clientes en Internet.”<sup>21</sup>

Aunque elimina una de las principales barreras de entrada a este sector, esto es, las necesidades de capital para invertir, a continuación se detallan los **inconvenientes** del modelo de negocio asesoría online o *low-cost*:

**1-Canal de distribución del servicio:** El modelo de negocio obliga a que aquellos clientes que quieran acceder a los servicios tengan ciertas nociones básicas sobre Internet. Si bien esto es fácil de encontrar en un segmento de clientes jóvenes, hay muchas personas de 50, 60 años o más que, por diversos motivos, no han tenido la necesidad de trabajar con esta herramienta y por tanto su conocimiento sobre ella es limitado. Por otro lado, también existe cierta desconfianza hacia este canal de distribución. Al igual que mucha gente no se fía de comprar ropa online, por la poca seguridad que puede ofrecer la red en cuanto a los datos personales proporcionados, mucha gente no se fía de contratar servicios a través de Internet. Hay que tener en cuenta que este servicio supone dejar en manos de otra persona desconocida, que está al otro lado de la pantalla, documentos confidenciales y privados de tu empresa. La confianza, transparencia y seguridad que puede transmitir la atención al cliente en un despacho físico es muy difícil de lograr para una asesoría online, aunque utilice recursos como el mail, llamadas telefónicas o video llamadas.

**2-Connotación negativa del término *low-cost*:** El primer pensamiento al escuchar la palabra “bajo coste” asociada a un servicio es que este es de baja calidad. Conseguir que el público objetivo vea una asesoría que ofrece precios bajos como una asesoría de calidad es cuestión de trabajo y esfuerzo. Es cierto que la reducción de costes en

---

<sup>21</sup> Obtenido de: <http://www.ubyquo.com/blog/ubyquo/como-montar-una-asesoria-online/>



muchos casos implica una disminución de la calidad ofrecida al cliente, pero es necesario que estos comprendan que los costes que se eliminan no aportaban valor añadido al servicio de asesoramiento. La calidad de este servicio depende básicamente de los conocimientos, capacidades, habilidades y formación de la persona que lo presta.

**3-Sitio físico:** Las asesorías online que opten por no tener un local donde desarrollar su actividad, entendido como un lugar donde puede acudir los clientes, pueden tener un problema con algún determinado público. Es cierto que una asesoría online ofrecerá todas las posibilidades de comunicación y de traspaso online de documentos, de forma que no sea necesario el desplazamiento a un sitio físico para resolver dudas o entregar facturas, impuestos, documentos contables, contratos de trabajo, etc. Pero, ¿y si surge un problema en el que necesariamente se necesite la presencia física de asesor y empresa o empresario? Aunque muchos trámites ya se pueden hacer telemáticamente y gracias a la firma digital no se necesita estar presente, todavía hay gestiones en las que la empresa tiene que acudir al despacho del asesor. El inconveniente sería aún mayor si la persona encargada de la asesoría online no estuviera en la misma localidad o Comunidad donde se encuentra la empresa o el empresario con el problema. En este caso el coste del desplazamiento no compensaría el servicio ofrecido.

**4-Gestión de documentos:** “Gestión documental es un proceso de soporte imprescindible para la correcta ejecución de los procesos clave o de realización (servicios prestados a los clientes). Una asesoría es una fábrica de documentos, nuestro negocio es el de vender horas de las que salen documentos en forma de contratos, informes, prescripciones.” (Amado Guirado, 2007).

Mi propia experiencia en una asesoría me hace llegar a la conclusión que una parte fundamental que, a día de hoy, sigue precisando de mucho tiempo de trabajo, son los documentos y la gestión y administración de estos. Aún con los avances en las nuevas tecnologías, hoy en día muchas asesorías siguen recogiendo los documentos de sus clientes en papel y trasladando a mano los datos al correspondiente programa informático del ordenador. Aquí es donde se muestra el principal inconveniente de una asesoría online. Si no se desplaza a las empresas de sus clientes a recoger los documentos o se encarga de que le lleguen por mensajería, necesitará una gestión online de los mismos.



“Las asesorías online utilizan tres sistemas para compartir documentos con los clientes:

- Desarrollos propios con un servidor web y FTP, que son los más comunes.
- Discos duros en la nube tipo Dropbox.
- Portales de los fabricantes de programas contables: Portal Asesor de A3, AsesoríaWeb de NCS... que incluyen otras funcionalidades además del intercambio de documentos.”

Estos sistemas exigen que el cliente sea el encargado de escanear los documentos y clasificarlos para que le lleguen en forma de PDF a la asesoría. El problema surge en que una vez en soporte electrónico, los datos que contienen no se pueden pasar a los programas informáticos del negocio online. Por lo que el asesor tendría que invertir el mismo tiempo en pasar los datos a mano.<sup>22</sup>

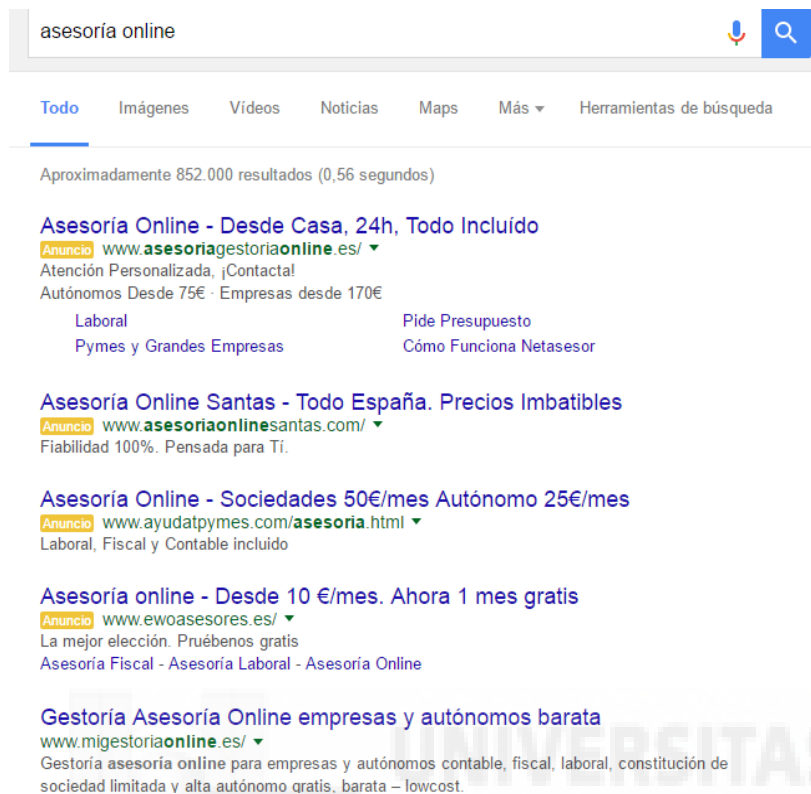
La solución a este problema pasaría por encontrar software que incorpore reconocimiento óptico de caracteres, para así poder pasar los datos del PDF al programa de forma instantánea.

**5-Dificultad para captar clientes:** Este es un inconveniente tanto para asesorías tradicionales como online. Todas deben “salir a la calle” a encontrar nuevos clientes con necesidades que pueda cubrir este servicio. En lo que difieren es en la forma de captar esos clientes. Mientras que las asesorías tradicionales pueden acudir a técnicas de marketing como el boca a boca, Internet es un mundo diferente. No es suficiente con crear la página web de la asesoría y esperar a que los clientes hagan clic para contratar el asesoramiento, sino que hay que dedicar tiempo y esfuerzo para lograr un buen posicionamiento web. Lo que toda empresa desea es que un cliente ponga su nombre o actividad a la que se dedica en un motor de búsqueda como Google y aparezca el primero. Si ahora mismo se busca en Google “asesoría online”, este es el resultado:

---

<sup>22</sup> Obtenido de: <http://www.ubyquo.com/blog/ubyquo/la-era-de-la-asesoria-online/>

## Ilustración 11. Búsqueda en google: Asesoría online



Fuente: Google

El resultado es que Google ha encontrado 852.000 webs donde están las palabras “asesoría online”. Las cuatro primeras que están situadas arriba, acompañadas de la palabra “anuncio” en amarillo, son las que mejor posicionamiento tienen. Pero este posicionamiento tiene un precio. Es lo que se conoce como SEM (*Search Engine Marketing*) o pagar por anunciarte en los buscadores. Tú decides cuanto pagar y el que más invierta conseguirá una mejor posición. Resulta bastante efectivo, pues la mayoría de usuarios solo entra en las primeras páginas que aparecen tras su búsqueda. Si la asesoría no tiene recursos monetarios suficientes para costearse estos anuncios, deberá realizar SEO (*Search Engine Optimization*) “que es una combinación de ajustes en nuestra web, creación de contenido interesante y enlaces de páginas externas que consigue que nuestra web suba puestos en el escalafón hasta conseguir aparecer en la primera página de resultados al realizar una búsqueda.”<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Obtenido de: <http://www.ubyquo.com/blog/asesoria-online/seo-o-como-posicionar-nuestra-asesoria-en-los-buscadores/>

Conseguir ser “[www.migestoriaonline.es](http://www.migestoriaonline.es)”, que es el primer resultado que aparece en Google, no es algo fácil, sino que requiere estar en continua renovación, innovación y promoción de la página web de la asesoría.

**6-Encontrar un programa contable:** si la asesoría ofrece asesoramiento y gestión contable, tendrá que invertir dinero en encontrar uno que se adapte a sus necesidades. La mayoría de software de este tipo está diseñado para las asesorías tradicionales, donde suele haber un servidor y equipos fijos desde donde acceder por red. Existen programas que permiten el aprovechamiento de la nube, de forma que el asesor y el cliente podrían acceder a los datos desde cualquier ordenador. Sin embargo, estos programas aún no se encuentran en su fase más avanzada y adaptada a las necesidades de una asesoría online.<sup>24</sup>

Estos son algunas de las desventajas de un negocio asesor online, pero su rivalidad con las asesorías tradicionales implica que también ofrecen una serie de **ventajas**<sup>25</sup>:

**1-Precio:** su principal característica es que ofertan un servicio de asesoramiento a bajo precio. “Los precios que se pueden encontrar parten de 20-50 euros/mes para autónomos y 80-150 euros/mes para sociedades.”<sup>26</sup> Ello lo consiguen gracias a prescindir de despachos o locales, con su correspondiente suministro de agua y luz, de un gran número de empleados, de material de oficina (papel, impresoras) y de transporte. Esto permite una importante reducción de costes, que les permite ofrecer un precio más competitivo y barato a los clientes.

**2-Ausencia de oficinas:** Como hemos dicho, una ventaja es que no tienen que soportar el coste fijo de adquirir un local o de alquilarlo. Se puede trabajar desde casa, desde una cafetería o desde una sala de estudios. Solo es necesario contar con un ordenador y conexión a Internet. La presencia física es opcional, pero no tenerla supone una gran ventaja en términos de gastos.

**3-Calidad:** la calidad del asesoramiento depende del asesor que lo ofrezca. Sus conocimientos, habilidades, capacidad de atención al cliente y experiencia son las

---

<sup>24</sup> Obtenido de: <http://www.ubyquo.com/blog/ubyquo/como-seria-el-programa-contable-ideal-para-una-asesoria-online/>

<sup>25</sup> Obtenido de: <http://www.ineaf.es/tribuna/asesoria-online-o-asesoria-tradicional/>

<sup>26</sup> Obtenido de: <http://www.ineaf.es/tribuna/asesoria-online-o-asesoria-tradicional/>

fuentes de la calidad de este servicio. Una asesoría online puede ofrecer calidad si recorta gastos en aspectos que no ofrecen valor añadido al cliente.

**4-Mayor público objetivo:** al no tener una presencia física en una localidad concreta pueden acceder a nuevos segmentos de mercados, no quedando reducidos a la localidad o región donde se encuentran las oficinas. Así, una asesoría online puede ser contratada por cualquier empresario individual o empresa que se encuentre en el ámbito nacional.

**5-Ahorro de tiempo y mayor rapidez:** Con una asesoría online no es necesario el desplazamiento físico a un despacho, sino que a través de herramientas sencillas como un teléfono, un correo electrónico, la nube o una video llamada se puede conseguir el mismo resultado: la entrega de documentos, la resolución de dudas técnicas, el pago de impuestos, la gestión de nóminas, etc. Internet es sinónimo de rapidez si la persona que lo utiliza tiene conocimientos sobre ello.

**6- Acceso a la información de la empresa:** Normalmente si tu asesoría te lleva la contabilidad, desde tu propia empresa no podrás acceder a verla a no ser que acudas al despacho. Si quieres ver un informe o el estado de las cuentas anuales, tendrás que encargarlo a tu asesor y que este te remita por correo o te imprima la información. En cambio, una asesoría online puede contar con un software en la nube que permita el acceso por parte de la empresa o empresario cliente a todos sus datos en tiempo real, lo cual puede suponer un valor añadido al servicio.

TABLA 26 . VENTAJAS E INCONVENIENTES ASESORÍA ONLINE	
INCONVENIENTES	VENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>·Canal de distribución del servicio</li> <li>·Connotación negativa del término low-cost</li> <li>·Sitio físico</li> <li>·Gestión de documentos</li> <li>·Dificultad para captar clientes</li> <li>·Encontrar un programa contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·Precio</li> <li>·Ausencia de oficinas</li> <li>·Calidad</li> <li>·Mayor público objetivo</li> <li>·Ahorro de tiempo y mayor rapidez</li> <li>·Acceso a la información de la empresa</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Por último y para terminar con este apartado, se hará una mención breve a las formas de trabajo que se dan la asesoría tradicional, tomando como ejemplo la Asesoría Cerdá y M. Carratalá de Elche.

En esta asesoría la forma de trabajar tiene su base en una oficina y equipos informáticos, y está orientada hacia el cumplimiento de las expectativas de sus clientes. El despacho fue fundado en 1977, por lo que cuenta con casi 39 años de experiencia en el sector del asesoramiento. Las tres áreas principales que trabajan son la laboral, la contable y la fiscal. Cuentan con un equipo de 12 personas especializadas en cada una de estas áreas. Su principal valor añadido se basa en la atención personalizada al cliente que gestionan principalmente los dos socios de la asesoría. Reciben en sus respectivos despachos a sus clientes, para resolver dudas, plantear nuevas cuestiones o para la realización de impuestos. Entre su cartera de clientes, hay algunos que solo reciben el servicio de asesoramiento, mientras que muchos otros delegan en la asesoría la realización de la mayoría de trámites administrativos (contabilidad de la empresa, realización de contratos, presentación de impuestos, etc.). Su jornada laboral es de 8 horas diarias repartidas entre la mañana y la tarde.

Los empleados no solo trabajan en el despacho, sino que muchos de ellos acuden a las empresas para la recogida de documentación y/o la realización de la contabilidad en la misma empresa con su equipo informático. Otros salen a las diferentes administraciones y órganos (notaria, Agencia Estatal Tributaria) donde se realizan algunos trámites específicos que aún no se pueden llevar a cabo por Internet. Los trabajadores también suelen recibir llamadas telefónicas y correos electrónicos de clientes solicitando asesoramiento ante problemas sobre los que no tienen conocimiento.

# **CAPÍTULO 6: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

*Mt Hernández*

Una vez finalizada la etapa de análisis del sector del asesoramiento empresarial, es posible establecer alternativas estratégicas para que las empresas pertenecientes al mismo puedan hacer frente al actual entorno dinámico y complejo. Estas estrategias pueden establecerse a nivel de empresa, a nivel competitivo o de negocio o a nivel funcional. La estrategia corporativa hace referencia a modificaciones en torno a la identidad, actividad principal, valores y orientación futura de la empresa. Ejemplos de esta serían la estrategia de internacionalización o la de diversificación no relacionada. La estrategia competitiva está relacionada con el conjunto de acciones necesarias para obtener una posición competitiva mejor y ganar cuota de mercado a los rivales. La inversión en nueva tecnología o la reducción de costes son alternativas estratégicas de este nivel. El nivel funcional hace referencia a una mejor utilización de los recursos y capacidades de cada una de las áreas funcionales de una empresa con el fin de incrementar la productividad. La publicidad o la inversión en formación de los empleados son claros ejemplos de estrategias funcionales.

Las conclusiones a las que se han llegado en cuanto al análisis del sector es que está muy fragmentado, que hay un gran número de competidores con poca cuota de mercado y que se encuentra en la fase de madurez. Se puede decir que el mercado está saturado, pues las necesidades de los clientes están totalmente cubiertas con la gran oferta existente. “Se dice que una industria entra en su fase de madurez cuando la tasa de crecimiento se reduce, manteniendo niveles de crecimiento pequeños o, incluso, nulos. Este factor hace que las posibilidades de crecimiento natural de la empresa se reduzcan, lo que redundará en incremento de la intensidad de la competencia entre las empresas establecidas en una industria.” (Guerras Martín & Navas López, 2007, pág. 310)

Llegados a este punto, las asesorías que quieran crecer solo tienen una opción: **reinventarse**. Buscar estrategias que les permitan obtener ventajas competitivas con las que ganar clientes y cuota de mercado a sus rivales más cercanos. La renovación del sector permitiría que las empresas pertenecientes pudiesen crear valor y aumentar la rentabilidad de sus despachos. Ofrecer un servicio de asesoramiento con alto valor añadido y orientado a las necesidades específicas del cliente, por encima del servicio básico prestado por cualquier asesoría contable, fiscal, y laboral, es una de las claves para que las empresas del sector consigan seguir adelante, crecer y aumentar sus beneficios.

En una industria madura como esta las opciones estratégicas son básicamente dos: obtener una ventaja competitiva sólida para poder crecer o reorientar el campo de actividad de la empresa.

### 6.1 VENTAJA COMPETITIVA SÓLIDA: ESTRATEGIAS

Así, una estrategia competitiva o de negocio que podrían llevar a cabo las asesorías para hacer frente a la rivalidad y la intensidad de la competencia actual es el liderazgo en costes.

**-Liderazgo en costes:** La crisis económica ha hecho que muchas asesorías recurran a esta estrategia sin darse cuenta. La pérdida de clientes, y por lo tanto de ingresos (bien porque estos han cerrado o bien porque no pueden pagar) ha provocado que muchas de estas pequeñas empresas tengan que diseñar un plan de reducción de gastos. La primera opción que suele pasar por cualquier empresa es reducir el gasto de personal, esto es, la plantilla. Si bien, como ya se explicó, el capital humano es una parte esencial y muy importante en el sector servicios y, en concreto, en el servicio de asesoramiento. Por tanto, una asesoría podría reducir gastos y costes de aprovisionamiento en áreas que no aporten verdadero valor añadido al cliente: material de oficina (menos impresiones en papel), elementos de transporte, suministros del local como agua, luz y teléfono, impresoras, equipos informáticos que no se utilizan, mobiliario inutilizado, servicio de limpieza, software que tiene uso muy reducido o que tienen una versión gratuita y completa, etc. Incluso una posibilidad para reducir costes es buscar una nueva localización para el despacho cuyo alquiler o cuya compra no resulte excesivamente cara. Otra alternativa consistiría en conseguir aumentar la productividad de la plantilla por hora trabajada, es decir, la eficiencia en la prestación del servicio. Esto puede conseguirse gracias a la experiencia, la formación y la motivación por parte de la dirección de la empresa.

De esta forma las asesorías podrían mantener el precio de sus competidores y aumentar su ingreso marginal y beneficio por cada prestación de servicio, pues el margen empresarial sería mayor.

Un claro ejemplo de esta estrategia son las asesorías online. Su plan de reducción de costes ha ido mucho más allá de lo que puede hacer una asesoría tradicional. El no necesitar un local físico, ni una gran plantilla ni material de oficina ha posibilitado que este modelo de negocio pueda ofrecer el mismo servicio incluso más barato. En



principio, su margen de beneficios sería bastante mayor que el de una asesoría tradicional pero como ya comentamos todo tiene sus ventajas y sus inconvenientes.

Otra estrategia competitiva para alcanzar una ventaja competitiva sólida y tener más oportunidades de seguir en el sector es la diferenciación de producto.

**-Diferenciación de servicio:** El servicio de asesoramiento fiscal, contable y laboral es ofertado por cualquier asesoría hoy en día. No obstante, hay asesorías a las que uno nunca iría por la mala imagen que tienen de cara al público, por ejemplo, por haber realizado prácticas fuera de la legalidad o por no conseguir los objetivos marcados por los clientes. El prestigio y la buena imagen son la principal fuente de diferenciación del servicio. El boca a boca que realizan los propios clientes de la asesoría es clave para que el negocio siga adelante y amplíe su cartera de clientes o para que el negocio se estanque. Para conseguir la diferenciación de su servicio, el despacho debería incidir en la calidad de este. La calidad se consigue teniendo a profesionales eficientes y cualificados, siempre actualizados, con la visión de conseguir la mejor opción contable, fiscal o laboral para el cliente. Por ejemplo, que cada vez que un cliente tenga un problema y así lo desee, pueda acudir a las oficinas y sea recibido por los directivos, es una acción que conseguirá diferenciar el servicio. Llevar a cabo prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como parte de la cultura organizativa de la asesoría también conseguiría mejorar la imagen de la empresa y diferencia su servicio. Por ejemplo, tratar de reducir el impacto medio ambiental de su actividad reduciendo la cantidad de papel utilizada y reciclando íntegramente todo el papel que se tira a la basura. Realizar todo de acuerdo con la legalidad vigente, no realizar malas prácticas y evitar sanciones económicas a los clientes consecuencia de olvidar plazos conseguirá aportar valor añadido al servicio ofrecido por la asesoría. Ofrecer la mejor opción al cliente, de manera que este consiga ahorro fiscal y en costes para su empresa, permitirá la satisfacción del cliente y la posibilidad de que este hable sobre la eficiencia del servicio a otras personas de su entorno.

La última opción para conseguir una ventaja competitiva que pudiera permitir a las empresas obtener rentas superiores en el sector es la segmentación del mercado.

**-Segmentación del mercado:** En una actividad como esta se pueden encontrar muchos segmentos de mercados a los que hacer frente. Habitualmente una asesoría (pyme) se centra en los empresarios individuales y en las pequeñas y medianas empresas. Dentro

de las pequeñas y medianas empresas se pueden distinguir otros segmentos como: empresas que solo necesitan apoyo contable y fiscal, empresas que solicitan todos los servicios, empresas que solo solicitan servicios puntuales, etc. No obstante, aunque pueda resultar difícil, un segmento de mercado en el que no suelen captar clientes es el de las grandes empresas. Ello es debido a que estas grandes empresas supondrían para la asesoría un gran volumen de trabajo que, en muchos casos, dado su tamaño, no son capaces de abarcar. Sin embargo, podría ser una estrategia factible para aquellos despachos que tienen capacidad productiva de sobra y que cuentan con años de experiencia en el sector y con profesionales formados a este nivel. Ello permitiría a la asesoría crecer y obtener un mayor volumen de ingresos.

## 6.2 REORIENTAR EL CAMPO DE ACTIVIDAD

Si las anteriores estrategias no funcionan, la empresa debería plantearse cuestiones más relacionadas con su identidad, misión y visión. Estas estrategias son más a nivel corporativo y suelen implicar la necesidad de grandes inversiones que quizás pequeñas empresa como la mayoría de las asesorías no pueden hacer frente. No obstante, la obtención de un préstamo, otras fuentes de financiación o encontrar un socio que esté dispuesto a invertir en el negocio es cuestión de esfuerzo y dedicación, por lo que las estrategias que se tratan a continuación podrían ser perfectamente factibles para su puesta en marcha.

**-Diversificación:** Implica una modificación del campo de actividad, pues la empresa tendría que adentrarse en nuevos mercados con nuevos productos o servicios. Esto supone una cierta ruptura con la situación actual de la empresa. Un ejemplo que se puede proponer en este caso es la diversificación relacionada, donde el nuevo negocio que abarque la empresa tenga relación con el de la asesoría tradicional. Este nuevo negocio podría ser el de la consultoría o el de la gestoría. La oportunidad de éxito de esta estrategia radica en que las empresas suelen buscar servicios integrales que ofrezcan solucionar todos aquellos problemas que ellos, por falta de tiempo o desconocimiento, no pueden. Si una misma empresa oferta solucionar trámites relacionados con los impuestos, temas laborales y contabilidad y a la vez, se encarga de realizar diagnósticos y proponer soluciones sobre problemas directamente relacionados con el núcleo y actividad principal de la empresa, es probable que reciba mucha

demanda. La crisis ha originado que las empresas tengan problemas de los dos tipos, relacionados y no relacionados con su actividad. Las modificaciones de impuestos y las reformas laborales, han ocasionado que necesiten asesoramiento para tratar de sobrevivir y reducir gastos o aumentar ingresos. Por otro lado, la mayoría de empresas ha visto reducido el volumen de actividad y trabajo que se venía dando en años anteriores. Una consultora ayudaría a estas empresas a detectar las áreas en las que surgen los problemas y plantearía una serie de propuestas de mejora para poder continuar con la actividad empresarial.

Lo mismo ocurre con las gestorías. Los clientes prefieren tener un solo despacho de confianza donde acudir a realizar todos sus trámites administrativos, de forma que si la asesoría ampliara su negocio y su cartera de servicios incluyendo los de un gestor, podría abarcar un público objetivo mayor.

Otra posibilidad sería llevar a cabo una estrategia de diversificación no relacionada, es decir, invertir en un negocio que no tuviera que ver con la actividad del asesoramiento empresarial. Esta alternativa es más difícil de poner en práctica, pues no se podría aprovechar ni las instalaciones ni la plantilla del primer negocio, lo cual supondría mayores necesidades de inversión. Podría resultar rentable invertir en un negocio que pertenezca a un sector en fase emergente o de crecimiento.

**-Crecimiento externo:** “para incrementar el poder y la cuota de mercado, por ejemplo, mediante adquisiciones de competidores con dificultades económico-financieras.” (Guerras Martín & Navas López, 2007, pág. 313)

A pesar de que el número de empresas dedicadas a esta actividad ha crecido en los últimos años tanto a nivel nacional como de la Comunidad Valenciana, es una realidad que muchas de ellas han tenido que cerrar debido a la crisis y la intensidad de la competencia que se da en el sector, que impide el crecimiento. Una estrategia que se plantea en este sentido es aprovecharse de esta situación y adquirir aquellas empresas que están al borde de la quiebra y quieren abandonar el sector. Ello podría ser muy beneficioso para una asesoría pues conseguiría ampliar su cartera de clientes con los de la asesoría adquirida. Además, no tendría que invertir mucho en formación, pues los profesionales de la asesoría adquirida ya tendrían experiencia en el sector y en la actividad.

Otra opción de desarrollo externo consistiría en llevar a cabo una estrategia de cooperación empresarial con asesorías de países extranjeros. De esta forma, si personas o empresas extranjeras tienen intereses en España y ello conlleva realizar tareas propias del asesoramiento, gracias a este acuerdo internacional, mi asesoría sería la contratada por estos nuevos clientes. En este sentido, sería importante que el personal de la asesoría contara con conocimientos sobre idiomas.

**-Especialización:** esta estrategia consiste en ser los mejores en un área concreta del asesoramiento. La mayoría de despachos ofrecen servicios muy diversos, lo cual en ocasiones genera que su personal no esté en conocimiento de todo lo relativo a un área en concreto, por ejemplo, la contabilidad. Al ofrecer servicios contables, laborales, jurídicos y fiscales, es posible que los empleados tengan que dedicar su tiempo a conocer los aspectos más importantes de cada área pero no a estudiar cada una de ellas en profundidad. Gracias a la especialización, la asesoría podría ofrecer un valor añadido en su servicio. Por ejemplo, solo nos dedicamos a la contabilidad y conocemos todo lo referente a la normativa que rodea a esta. De esta forma podrían ofrecer la mejor opción contable a sus clientes y no quedarse solo en “realizar la contabilidad de la empresa” que muchas veces olvida las distintas opciones que hay para elegir. Lo mismo podría ocurrir con el resto de áreas. Un negocio experto en asesoramiento fiscal, no solo me realizará el Impuesto de Sociedades, sino que conseguirá que la cuota a pagar sea la mínima.

En definitiva, las asesorías tradicionales tienen que conseguir **aportar valor al cliente**, y que su tarea no se reduzca a realizar los meros trámites administrativos, presentar impuestos y llevar la contabilidad.

Algunas de las **propuestas de mejora** para una asesoría serían:

**-Ofrecer información actualizada** y en formato comprensible y fácil de leer al cliente. Normalmente el cliente solo pregunta: ¿Cuánto tengo que pagar este mes o este año? Si la respuesta es una cifra alta no creerá en la calidad del servicio. Por ello, comunicarse de forma habitual con el cliente, explicarle el porqué de las cosas y presentarle informes detallados y análisis de sus cuentas, generará una relación de confianza y credibilidad. El cliente conocerá mejor su empresa y le ayudará a tomar decisiones más eficientes en el ejercicio de la dirección de la misma.

**-Ética empresarial.** Los valores, la cultura organizativa, la filosofía y las creencias de una empresa que se dedica a ofrecer un servicio son clave para crear valor. En este tipo de asesoría tradicional, que se localiza en un pueblo o una ciudad, si realizas malas prácticas casi todo el mundo acabará enterándose. Actuar conforme a las normas y leyes, respetar los plazos de tiempo impuestos por la Administración Pública y cumplir con todas las obligaciones, dará una muy buena imagen a la asesoría. El boca a boca puede resultar tan beneficioso como dañino para la empresa.

**-Tecnología.** La tecnología es hoy algo imprescindible en cualquier despacho asesor. Si no la incorporas seguramente no podrás seguir en el sector. Muchas de las gestiones que necesita una empresa se hacen actualmente telemáticamente. Es necesario contar con un buen hardware y software. Las posibilidades gratuitas en cuanto a programas de gestión documental o a presentación de impuestos, han provocado que muchas empresas y autónomos prescindan del gasto de asesoría externa y decidan realizar ellos mismos estas tareas. La AEAT, por ejemplo, te facilita a través de su portal los manuales de los impuestos así como programas gratuitos para realizarlos y presentarlos. Además, ofrecen servicios gratuitos como el de acudir a sus oficinas y que un profesional les realice, por ejemplo, la declaración de la renta. Esto se traduce en menor volumen de trabajo para las asesorías y, en consecuencia, menor volumen de ingresos. La solución: invertir en tecnología especializada. Si cuentas con un programa contable que no solo lleva la contabilidad, sino que ahorra tiempo, a la vez que elabora informes de todo tipo sobre la situación económica-financiera de la empresa, el cliente querrá el servicio de asesoramiento. El cliente no invertirá en un programa propio de alto coste si no tiene conocimientos o no tiene tiempo. Preferirá externalizar esta actividad si, además, el asesor consigue mejorar la marcha de su empresa manteniéndole informado sobre los resultados de cada una de las áreas funcionales.

**-Proactividad:** Según la RAE, ser proactivo significa “que toma activamente el control y decide qué hacer en cada momento, anticipándose a los acontecimientos”. El asesor tiene que ser proactivo y anticiparse a los problemas de sus clientes. Una comunicación habitual con el cliente y una relación de confianza facilitará esta proactividad. Anticiparse a los cambios y estar preparados para reaccionar antes ellos es fundamental en este servicio.

**-Redes sociales, publicidad, web:** Aunque muchos empresarios no le dan importancia a estos aspectos, hoy en día son una realidad. Antes de contratar un servicio o comprar un producto, mucha gente suele acudir a las redes sociales o a las páginas web de las empresas que lo ofertan para comparar características y precios, o para leer las opiniones de otros consumidores del servicio. Por ello, creo que es importante que una asesoría aumente su presencia en Internet, ya sea a través de las redes sociales, de un blog o de una página web propia. Las redes sociales son más económicas pues no suelen suponer coste alguno y existen algunas como LinkedIn que están orientadas específicamente a empresas, profesionales y búsqueda de empleo. La página web permitiría que, sin necesidad de una visita física al despacho, la persona o empresa interesada en el servicio pudiera informarse sobre todo aquello que rodea a la asesoría. Por último, tratar de realizar acciones de marketing, ya sea a través del precio o de la publicidad, creo que también es esencial para conseguir penetrar en el mercado y aumentar el volumen de ventas.

Todas estas estrategias y acciones podrían dar como resultado una mejora de la posición competitiva de una asesoría y una mejora de su cuenta de resultados, haciendo frente a las amenazas del entorno y aprovechando las fortalezas del negocio. Todo esto en un sector donde la intensidad de la competencia se ve afectada por la crisis económica de los últimos años.

## **CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES**



La primera conclusión a la que se ha llegado tras la realización de este TFG es acerca del concepto de **asesoramiento empresarial** y la delgada línea que lo separa de otros servicios como el de consultoría o el de gestoría. El asesoramiento se encarga, por un lado, de realizar trámites ante las administraciones cuando el cliente no tiene tiempo o recursos para ello. Por otro lado, un asesor tiene que ser capaz de aconsejar al cliente sobre cuáles son las mejores opciones en materia fiscal, laboral y contable. Los servicios que oferta una asesoría tradicional, si bien son necesarios para la continuidad de la empresa cliente, no tienen que ver con la actividad principal de la misma. Es ahí donde intervienen las consultoras, encargadas de solucionar los problemas relacionados con las áreas principales y funcionales de una empresa. La realidad es que muchas empresas se constituyen integrando en su nombre una referencia a los dos servicios. Es el caso de una de las empresas que han formado parte del sector estudiado en el capítulo cuatro: Altamira Asesores y Consultores SL. Por otro lado, una gestoría también realiza trámites administrativos y burocráticos pero la exigencia de una serie de requisitos para ser gestor administrativo le permite ofrecer algunos servicios profesionales exclusivos. No obstante, también es frecuente que una gestoría no solo se limite a hacer “papeleo” sino también a ofrecer asesoramiento.

En cuanto al análisis económico y estratégico se extraen varias conclusiones acerca del sector. En 2015 en España había 67.257 empresas clasificadas bajo el epígrafe del CNAE 6920: Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal. A pesar de la crisis, desde el año 2011 este número no ha dejado de aumentar. Ello puede deberse a alguno de los siguientes tres motivos:

-Hoy en día el asesoramiento es una profesión de libre ejercicio y no existe ningún requisito específico para ser asesor.

-La visión de la crisis como una oportunidad de negocio. Ante el incremento de problemas relacionados con la cuenta de explotación de una empresa (ingresos y gastos), el asesoramiento fiscal, laboral y contable puede ayudar a mejorar la salud económica de la empresa.

-Las áreas de fiscalidad, derecho laboral y contabilidad han sufrido constantes modificaciones, reformas y cambios en los últimos años. De hecho, todos los años hay novedades para las empresas y empresarios en cuanto a impuestos, normativa contable, contratos, etc. Todo ello está muy ligado a la situación política de España, pues el cambio de gobierno suele suponer nuevas regulaciones en estas materias. Además, no



solo se han experimentado novedades, sino que el grado de complejidad de áreas como la fiscal ha aumentado considerablemente. Esto ha obligado a muchas empresas y personas físicas a solicitar ayuda y consejo por parte de profesionales. Este aumento de la demanda dado el incremento de la complejidad de estas áreas de la empresa es una posible explicación del aumento de la oferta.

Lo que más predomina en este sector son las empresas pequeñas, de menos de 10 asalariados, constituidas bajo la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

En cuanto a magnitudes económicas, la rentabilidad del sector no dejó de aumentar desde el año 2010 hasta el 2013, último año con datos disponibles. En 2010, de cada euro vendido por el sector, 0,1023€ eran de beneficio neto. En 2013 la rentabilidad aumentó hasta alcanzar un 12,19%. No obstante, hay que destacar que la facturación disminuyó con respecto al 2012 en un 7,93%. Este dato no afectó a la rentabilidad pues a la vez se redujeron otras variables relacionadas con el coste de la producción del servicio, como los gastos de personal o de aprovisionamiento. Los servicios que más ingresos generaron a las asesorías fueron: asesoramiento fiscal, contabilidad y teneduría de libros, auditoría financiera y gestión de nóminas y gestoría laboral.

Del estudio del entorno general se extrae la conclusión de que las empresas de España y de este sector en concreto se enfrentan a un alto nivel de incertidumbre. El entorno que afecta a estas empresas es cada vez más complejo y dinámico. La dimensión política, con numerosos cambios de legislación y la crisis económica han tenido una influencia negativa en los despachos profesionales de asesoramiento. Por otro lado, las nuevas tecnologías se han introducido en el tejido empresarial, siendo imprescindible incorporar hardware y software informático de calidad en las asesorías. Aportar valor añadido es conseguir que tanto asesoría como cliente se aprovechen de la rapidez y facilidades que ofrece una herramienta como Internet.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter indica que se está ante un sector muy fragmentado en su fase de madurez. La intensidad de la competencia es alta y la posibilidad de obtener rentas mayores que los competidores es cada vez más difícil. Existen barreras de entrada a la industria, como la experiencia, la cartera de clientes establecida o las necesidades de capital para realizar la inversión inicial. Sin embargo, productos sustitutivos como las asesorías online son capaces de traspasar esas barreras de entrada. El poder de negociación de los clientes es alto, pues existen bajos costes de

cambio y el servicio básico está poco diferenciado. Por ello, la rivalidad en precios entre las asesorías es una realidad hoy en día.

El capital humano, recurso intangible, formado por los conocimientos, habilidades, experiencia, formación y motivación del equipo de trabajadores de una asesoría, es el recurso más importante para las empresas del sector. Ellos generan el servicio y su experiencia, formación y saber hacer aportan el valor añadido a este.

Del análisis económico-financiero de la asesoría ilicitana Cerdá y M. Carratalá, y de su comparación con el sector en Elche, extraemos como conclusión que se encontraba en una buena situación en el año 2014. Es una empresa que presenta buenos indicadores de liquidez en los tres años estudiados, así como un ratio de solvencia a largo plazo muy por encima de la mediana del sector. Si convirtiera todo su activo corriente en líquido, no tendría ningún problema para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Además, desde el 2012 vienen mejorando la calidad de su deuda, reduciendo la deuda financiera. Por cada euro vendido generan mayor valor añadido que la mediana del sector. No obstante, el coste medio por trabajador está por encima de la mediana de la industria. Es en este punto donde podrían mejorar. Tanto su rentabilidad económica como su rentabilidad financiera se vieron notablemente mejoradas en el 2014, tras un año de pérdidas y malos resultados.

En cuanto a la situación actual del sector, las empresas llevan a cabo diferentes estrategias para tratar de mejorar sus rentabilidades y hacer frente al entorno y a la estructura de la industria. Una de las acciones de marketing más utilizadas desde los inicios de las asesorías para conseguir la expansión de sus negocios es el boca a boca. Con ella consiguen que su buena imagen se difunda y así penetrar en el mercado y aumentar su cuota de mercado. Atraen nuevos clientes o consiguen que los clientes actuales amplíen el número de servicios contratados. Dada la rivalidad en el sector, muchas asesorías llevan a cabo una estrategia de liderazgo en costes. Tratar de reducir los costes del local, software, material de oficina, personal, etc. para poder ofrecer un precio más competitivo. Es el ejemplo de las asesorías online. Sin embargo, hay que tener en cuenta que recortar en personal significa disminución de la calidad del servicio.

Otras arriesgan por diferenciarse, creando buena imagen de marca, ofreciendo mayor calidad en el servicio de asesoramiento. Ello suele conllevar ofertar el servicio a un

precio más alto, pero los clientes reconocen el valor añadido en la personalización y la adaptación total a sus necesidades.

Las constantes modificaciones en las áreas de impuestos, laboral y contabilidad, obligan a las empresas a ofertar nuevos servicios y poner en práctica la estrategia de desarrollo de productos. Además, la aparición de Internet y los avances informáticos, ha provocado que muchas asesorías amplíen su cartera de servicios. Lo que antes tenía que hacer el cliente, como presentar un impuesto impreso ante la Agencia Tributaria, ahora lo puede realizar y tramitar la asesoría telemáticamente.

Las asesorías que disponen de un determinado nivel de recursos llevan a cabo estrategias de desarrollo de mercado. Por un lado, tratan de expandir sus servicios geográficamente, no solo reduciendo su cartera de clientes a la localidad donde se encuentren sus oficinas centrales. Por otro lado, se adentran en nuevos segmentos como las grandes empresas. Conseguir como cliente a una gran empresa supone elevar la facturación de la asesoría de forma notable.

La última tendencia en estrategia de desarrollo de mercado son las asesorías online. Estas tienen sus ventajas, como la ausencia de local físico, la mayor rapidez o la reducción de costes fijos, que se traducen en una considerable reducción del precio. Pero también tienen sus inconvenientes, como la desconfianza que genera Internet, la dificultad para captar clientes, la connotación negativa del término *low-cost* o la necesidad de altas inversiones para encontrar un programa de gestión documental adaptado al canal de distribución.

Por último, en lo que se refiere a la formulación de estrategias, y dadas las características de la industria, se llega a la conclusión de que el sector tiene que reinventarse. Las posibilidades pasan por obtener una ventaja competitiva sólida o reorientar el campo de actividad de la empresa. Para lo primero, la asesoría puede optar por tomar acciones encaminadas a reducir costes como gastos de aprovisionamiento o aumento de la productividad de los trabajadores. También puede diferenciar el servicio basándolo en la calidad y las buenas prácticas de la empresa o adentrarse en nuevos mercados como el de las grandes empresas. Para lo segundo, las estrategias son: diversificación, crecimiento externo y especialización. La diversificación podría basarse en entrar en negocios que también resuelven problemas a las empresas, como la consultoría o la gestoría. El crecimiento externo puede conseguirse gracias a la

adquisición de empresas que van a abandonar el sector o a través de acuerdos internacionales con asesorías extranjeras. La especialización busca conocer en profundidad una de las áreas de una asesoría, permitiendo ofrecer la mejor de las opciones al cliente.

En definitiva, ser un asesor proactivo, invertir en tecnología especializada, establecer una relación de confianza con el cliente, tener ética empresarial y adentrarse en el mundo de las nuevas tecnologías, son factores clave para que una empresa asesora consiga salir adelante con mayores beneficios que el resto de competidores del sector.



## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Manuales:**

- Alonso Velázquez, M. d. (2012). Manual de consultoría administrativa. Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Amado Guirado, J. (2007). Casos prácticos para la gestión empresarial de despachos profesionales. WOLTERS KLUWER.
- Block, P. (1994). Consultoría sin fisuras. Ediciones Granica.
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2007). La Dirección Estratégica de la Empresa. Navarra: Aranzadi.
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2012). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC EDITORIAL.
- Quijano, S. (2006). Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. Icaria Editorial.
- Ribeiro Soriano, D. (1998). Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría. Ediciones Díaz de Santos.

### **Bases de datos:**

Base de datos SABI

### **Páginas web:**

- <http://www.monografias.com/trabajos74/asesoria-consultoria-empresarial-estudio-contable/asesoria-consultoria-empresarial-estudio-contable2.shtml>
- [http://empresasyemprendedores.aytosalamanca.es/es/downloads/Protocolo\\_creacixn\\_A SESORIA\\_def.pdf](http://empresasyemprendedores.aytosalamanca.es/es/downloads/Protocolo_creacixn_A SESORIA_def.pdf)
- [www.rae.es](http://www.rae.es)
- <http://www.boe.es/boe/dias/2015/02/14/pdfs/BOE-A-2015-1470.pdf>
- <http://www.elmundo.es/elmundo/blogs/consultoriodeempresas/>
- <http://www.bybtax.cl/planificacion.html>
- <http://www.gestionyadministracion.com/asesoria/asesoria-contable.html>
- <http://www.asesoriacym.es/fiscal.php>

- <http://asesoria.gallardo.es/asesoria/fiscal>
- <http://www.asesoriacym.es/laboral.php>
- <http://asesoria.gallardo.es/asesoria/laboral>
- <http://www.asesoriacym.es/contable.php>
- <http://asesoria.gallardo.es/asesoria/contable>
- [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-1963-5030](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1963-5030)
- <http://asesoriasjuridicas.es/>
- <http://www.gestoresgranada.es/index.php?nSeccion=23>
- <http://escritoriocontable.blogspot.com.es/2013/01/diferencias-entre-asesoria-y-gestoria.html>
- <http://www2.deloitte.com/es/es.html>
- <http://www.pymesyautonomos.com/fiscalidad-y-contabilidad/en-que-se-diferencia-el-iae-del-cnae>
- <http://www.pymesyautonomos.com/fiscalidad-y-contabilidad/en-que-se-diferencia-el-iae-del-cnae>
- <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=297>
- <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=298>
- <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=297>
- <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=3954>
- <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t37/e01/cnae09/a2013/10/&file=04001.px>
- <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t37/e01/cnae09/a2012/10/&file=04001.px>
- <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t37/e01/cnae09/a2011/10/&file=04001.px>
- <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t37/e01/cnae09/a2010/10/&file=04001.px>
- <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t37/e01/cnae09/a2009/10/&file=04001.px>
- <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t37/e01/p01/cnae09/a2013/10/&file=04002a.p>
- <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t37/e01/p01/cnae09/a2013/10/&file=04002b.p>
- <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t37/e01/p01/cnae09/a2012/10/&file=04002a.p>
- <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t37/e01/p01/cnae09/a2012/10/&file=04002b.p>
- <http://www.centeco.es/mision-vision-y-valores>
- <http://www.asesoriacym.es/>

- <http://www.ine.es/daco/daco42/iass/iass0316.pdf>
- <http://www.asesoriabuendia.onored.com/rsc.htm>
- <http://www.sdelsol.com>
- <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1977-10554>
- [http://www.colegioeconomistas.com/colegio\\_economistas/apartados/apartado.asp?te=4047](http://www.colegioeconomistas.com/colegio_economistas/apartados/apartado.asp?te=4047)
- [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Masinformacion/SistemaRed/RedInternetnuev/Informacion/InformacionGeneral/QueeselSistemaRED/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/Masinformacion/SistemaRed/RedInternetnuev/Informacion/InformacionGeneral/QueeselSistemaRED/index.htm)
- <http://www.ubyquo.com/blog/ubyquo/como-seria-el-programa-contable-ideal-para-una-asesoria-online/>
- <http://www.ubyquo.com/blog/ubyquo/como-montar-una-asesoria-online/>
- <http://www.ubyquo.com/blog/ubyquo/la-era-de-la-asesoria-online/>
- <http://www.ubyquo.com/blog/asesoria-online/seo-o-como-posicionar-nuestra-asesoria-en-los-buscadore/>
- <http://www.ubyquo.com/blog/ubyquo/como-seria-el-programa-contable-ideal-para-una-asesoria-online/>
- <http://www.ineaf.es/tribuna/asesoria-online-o-asesoria-tradicional>
- <http://www.datosmacro.com/pib/espana>
- <http://ignasividaldez.com/indicadores-ine-de-los-despachos-profesionales/>

# ANEXO

## Balance Asesoría CyM

	2014	2013	2012	Vertiente Estática			Vertiente Dinámica	
				% 2014	% 2013	% 2012	2014/2013	2013/2012
<b>Activo</b>								
<b>A) Activo no corriente</b>	<b>97.074,31</b>	<b>109.674,34</b>	<b>110.147,82</b>	<b>28,52%</b>	<b>31,63%</b>	<b>29,02%</b>	<b>-11,49%</b>	<b>-0,43%</b>
I Inmovilizado intangible	7.358,73	169,83	355,98	2,16%	0,05%	0,09%	4233,00%	-52,29%
II Inmovilizado material	86.914,17	106.703,10	106.990,43	25,54%	30,77%	28,19%	-18,55%	-0,27%
III Inversiones inmobiliarias	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
V Inversiones financieras a largo plazo	2.801,41	2.801,41	2.801,41	0,82%	0,81%	0,74%	0,00%	0,00%
VI Activos por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
VII Deudas comerciales no corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
<b>B) Activo corriente</b>	<b>243.285,16</b>	<b>237.098,81</b>	<b>269.355,85</b>	<b>71,48%</b>	<b>68,37%</b>	<b>70,98%</b>	<b>2,61%</b>	<b>-11,98%</b>
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
II Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	142.498,09	172.950,42	175.811,83	41,87%	49,87%	46,33%	-17,61%	-1,63%
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	22.498,09	51.534,16	53.237,61	6,61%	14,86%	14,03%	-56,34%	-3,20%
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	22.498,09	51.534,16	53.237,61	6,61%	14,86%	14,03%	-56,34%	-3,20%
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
3. Otros deudores	120.000,00	121.416,26	122.574,22	35,26%	35,01%	32,30%	-1,17%	-0,94%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
V Inversiones financieras a corto plazo	414,29	3.648,32	0,00	0,12%	1,05%	0,00%	-88,64%	
VI Periodificaciones a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	100.372,78	60.500,07	93.544,02	29,49%	17,45%	24,65%	65,91%	-35,32%
<b>Total activo (A + B)</b>	<b>340.359,47</b>	<b>346.773,15</b>	<b>379.503,67</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-1,85%</b>	<b>-8,62%</b>
<b>Pasivo</b>								
<b>A) Patrimonio neto</b>	<b>276.333,53</b>	<b>262.657,03</b>	<b>267.864,94</b>	<b>81,19%</b>	<b>75,74%</b>	<b>70,58%</b>	<b>5,21%</b>	<b>-1,94%</b>
A-1) Fondos propios	276.333,53	262.657,03	267.864,94	81,19%	75,74%	70,58%	5,21%	-1,94%
I Capital	3.005,06	3.005,06	3.005,06	0,88%	0,87%	0,79%	0,00%	0,00%
1. Capital escriturado	3.005,06	3.005,06	3.005,06	0,88%	0,87%	0,79%	0,00%	0,00%
2. (Capital no exigido)	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
II Prima de emisión	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
III Reservas	264.859,88	264.859,88	263.267,27	77,82%	76,38%	69,37%	0,00%	0,60%
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
V Resultados de ejercicios anteriores	-5.207,91	0,00	0,00	-1,53%	0,00%	0,00%		
VI Otras aportaciones de socios	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
VII Resultado del ejercicio	13.676,50	-5.207,91	1.592,61	4,02%	-1,50%	0,42%	-362,61%	-427,00%
VIII (Dividendo a cuenta)	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
IX Otros instrumentos de patrimonio neto	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
A-2) Ajustes por cambios de valor	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
<b>B) Pasivo no corriente</b>	<b>13.831,89</b>	<b>40.298,28</b>	<b>65.243,75</b>	<b>4,06%</b>	<b>11,62%</b>	<b>17,19%</b>	<b>-65,68%</b>	<b>-38,23%</b>
I Provisiones a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
II Deudas a largo plazo	13.831,89	40.298,28	65.243,75	4,06%	11,62%	17,19%	-65,68%	-38,23%
1. Deudas con entidades de crédito	13.831,89	40.298,28	65.243,75	4,06%	11,62%	17,19%	-65,68%	-38,23%
2. Acreedores por arrendamiento financiero	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
3. Otras deudas a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
IV Pasivos por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
V Periodificaciones a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
VI Acreedores comerciales no corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
VII Deuda con características especiales a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
<b>C) Pasivo corriente</b>	<b>50.194,05</b>	<b>43.817,84</b>	<b>46.394,98</b>	<b>14,75%</b>	<b>12,64%</b>	<b>12,23%</b>	<b>14,55%</b>	<b>-5,55%</b>
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
II Provisiones a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
III Deudas a corto plazo	1.250,00	4.110,75	7.118,10	0,37%	1,19%	1,88%	-69,59%	-42,25%
1. Deudas con entidades de crédito	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
2. Acreedores por arrendamiento financiero	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
3. Otras deudas a corto plazo	1.250,00	4.110,75	7.118,10	0,37%	1,19%	1,88%	-69,59%	-42,25%
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	48.944,05	39.707,09	39.276,88	14,38%	11,45%	10,35%	23,26%	1,10%
1. Proveedores	6.772,37	4.355,56	3.890,31	1,99%	1,26%	1,03%	55,49%	11,96%
a) Proveedores a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
b) Proveedores a corto plazo	6.772,37	4.355,56	3.890,31	1,99%	1,26%	1,03%	55,49%	11,96%
2. Otros acreedores	42.171,68	35.351,53	35.386,57	12,39%	10,19%	9,32%	19,29%	-0,10%
VI Periodificaciones a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
VII Deuda con características especiales a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%		
<b>Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)</b>	<b>340.359,47</b>	<b>346.773,15</b>	<b>379.503,67</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-1,85%</b>	<b>-8,62%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SABI



## Cuenta pérdidas y ganancias Asesoría CyM

	2014	2013	2012	Vertiente Estática			Vertiente Dinámica	
				% 2014	% 2013	% 2012	2014/2013	2013/2012
<b>Cuenta de Pérdidas y Ganancias</b>								
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>433014,08</b>	<b>403312,97</b>	<b>470286,75</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>7,36%</b>	<b>-14,24%</b>
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%		
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%		
4. Aprovisionamientos	-7799,27	-4033,06	-8811,61	-1,80%	-1,00%	-1,87%	93,38%	-54,23%
5. Otros ingresos de explotación	9095,8	8887,95	8861,68	2,10%	2,20%	1,88%	2,34%	0,30%
6. Gastos de personal	-313966,69	-320101,02	-347256,71	-72,51%	-79,37%	-73,84%	-1,92%	-7,82%
7. Otros gastos de explotación	-81623,16	-84744,46	-87787,38	-18,85%	-21,01%	-18,67%	-3,68%	-3,47%
8. Amortización del inmovilizado	-20575,23	-6444,36	-28668,65	-4,75%	-1,60%	-6,10%	219,27%	-77,52%
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%		
10. Excesos de provisiones	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%		
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%		
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%		
13. Otros resultados	0	1078,07	0	0,00%	0,27%	0,00%	-100,00%	
<b>A) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)</b>	<b>18145,53</b>	<b>-2043,91</b>	<b>6624,08</b>	<b>4,19%</b>	<b>-0,51%</b>	<b>1,41%</b>	<b>-987,79%</b>	<b>-130,86%</b>
14. Ingresos financieros	36,85	37,82	0,03	0,01%	0,01%	0,00%	-2,56%	125966,67%
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%		
b) Otros ingresos financieros	36,85	37,82	0,03	0,01%	0,01%	0,00%	-2,56%	125966,67%
15. Gastos financieros	-1683,01	-3201,82	-4633,35	-0,39%	-0,79%	-0,99%	-47,44%	-30,90%
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%		
17. Diferencias de cambio	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%		
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%		
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%		
a) Incorporación al activo de gastos financieros	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%		
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%		
c) Resto de ingresos y gastos	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%		
<b>B) Resultado financiero (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19)</b>	<b>-1646,16</b>	<b>-3164</b>	<b>-4633,32</b>	<b>-0,38%</b>	<b>-0,78%</b>	<b>-0,99%</b>	<b>-47,97%</b>	<b>-31,71%</b>
<b>C) Resultado antes de impuestos (A + B)</b>	<b>16499,367</b>	<b>-5207,91</b>	<b>1990,76</b>	<b>3,81%</b>	<b>-1,29%</b>	<b>0,42%</b>	<b>-416,81%</b>	<b>-361,60%</b>
20. Impuestos sobre beneficios	-2822,87	0	-398,15	-0,65%	0,00%	-0,08%		-100,00%
<b>D) Resultado del ejercicio (C + 19)</b>	<b>13676,5</b>	<b>-5207,91</b>	<b>1592,61</b>	<b>3,16%</b>	<b>-1,29%</b>	<b>0,34%</b>	<b>-362,61%</b>	<b>-427,00%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SABI