



TRABAJO DE FIN MÁSTER

Análisis estratégico y propuesta de Cuadro de Mando Integral para la entidad León y Vergel Asesores, S.L.

Strategic analysis and proposal for a Balanced Scorecard for the entity León y Vergel Asesores, S.L.

Autor: D^ª. Mirian Fernández Martín

Tutor/es: Dr. Luis Francisco Fernández-Revuelta Pérez

Máster en Contabilidad y Finanzas Corporativas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Curso Académico: 2020 / 2021

Almería, a 22 de Julio de 2021

Índice

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. MARCO TEÓRICO.....	3
2.1. El control de gestión en las empresas	3
2.2. Tipos de sistemas de control	4
2.3. Cuadro de Mando Integral (BSC)	6
2.3.1. Metodología para la implantación de un CMI.....	9
2.3.2. Ventajas e inconvenientes del uso de un CMI	14
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	15
3.1. Análisis PESTEL.....	15
4. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSULTORÍA.....	26
4.1. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.....	27
4.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	28
4.3. Productos sustitutivos	28
4.4. Poder de negociación de los proveedores.....	29
4.5. Poder de negociación de los clientes.....	29
5. ANÁLISIS DAFO	30
6. ANÁLISIS INTERNO DE LEÓN Y VERGEL ASESORES S.L.	35
6.1. Historia de la empresa	36
6.2. Misión, visión y valores.....	38
6.3. Cartera de negocios	38
6.4. Estructura organizativa	40
6.5. Objetivos estratégicos	46
6.6. Estrategias y expectativas de crecimiento.....	47
6.7. Responsabilidad Social Corporativa.....	48
7. ANÁLISIS DE SUS ESTADOS FINANCIEROS.....	48
7.1. Balance de situación	48
7.2. Cuenta de pérdidas y ganancias	50
8. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA.....	51
8.1. Medidas contables.....	52
8.1.1. Rentabilidad.....	52

8.1.2.	<i>Liquidez</i>	54
8.1.3.	<i>Solvencia</i>	57
8.2.	Cuadro de Mando Integral.....	60
8.2.1.	<i>Mapa estratégico</i>	60
8.2.2.	<i>Cuadro de Mando Integral</i>	66
9.	CONCLUSIONES	69
10.	BIBLIOGRAFÍA	72
11.	ANEXOS.....	77
11.1.	Anexo 1. Estados financieros.	77
11.2.	Anexo 2. Medidas contables y su evolución.	79

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo el análisis estratégico de la entidad León y Vergel Asesores, S.L. dedicada a los servicios de asesoría jurídica, laboral, fiscal y contable con el que poder elaborar, posteriormente, una propuesta de Cuadro de Mando Integral a fin de que la entidad pueda implementarlo y así poder llevar a cabo un sistema formal de control de gestión y de medición de desempeño dentro de la empresa.

ABSTRACT

The present work aims at the strategic analysis of the entity León y Vergel Asesores, S.L. dedicated to legal, labor, tax and accounting advisory services with which to later prepare a proposal for a Balanced Scorecard so that the entity can implement it and thus be able to carry out a formal management control system and performance measurement within the company.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo perseguido mediante la elaboración de este Trabajo Fin de Máster radica en un análisis estratégico de una entidad dedicada a la prestación de servicios de asesoría fiscal, laboral, contable y jurídica para, posteriormente, poder realizar una propuesta de Cuadro de Mando Integral con el que establecer un proceso formal de control de gestión.

La elección de esta temática se debe a la gran importancia que posee desarrollar un sistema de control de gestión para que las entidades puedan garantizar una correcta gestión empresarial y, en caso contrario, poder conocer las desviaciones para así corregirlas. De esta forma, se obtiene un mayor conocimiento acerca de la situación empresarial y será más fácil asegurar la supervivencia de la empresa en el mercado en el que conviven una gran cantidad de competidores. La selección de la empresa en cuestión se debe a que realicé mis prácticas externas del máster en ella y desde el primer momento captó mi atención e interés, además de que formar parte de la entidad durante algunos meses hizo más sencilla la obtención de información necesaria para la elaboración del presente trabajo.

Este trabajo comienza con un breve resumen y esta introducción, en el segundo apartado relativo al marco conceptual se explican conceptos fundamentales sobre el control de gestión, los tipos de sistemas de control que existen, así como sobre el Cuadro de Mando Integral con el objetivo de tener conocimientos previos necesarios para la posterior comprensión del trabajo que se va a realizar. En el tercer apartado se recoge un análisis del entorno en el que se estudian factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales para saber cómo afectan a nuestro sector de actividad y a la empresa en concreto. El cuarto apartado trata sobre el análisis del sector de la consultoría mediante el uso de las 5 fuerzas de Porter. En el quinto apartado se realiza un análisis, tanto interno como externo, al llevar a cabo una matriz DAFO donde se exponen las debilidades y fortalezas de la empresa, así como las amenazas y oportunidades de su entorno. Además, a raíz de este análisis se establecen una serie de estrategias que resultan de combinar los 4 factores correspondientes a la matriz DAFO. El sexto y séptimo apartado se centran en el análisis interno de la entidad León y Vergel Asesores S.L. y en el estudio de sus estados contables. El octavo apartado evalúa el rendimiento de la entidad a través de distintas ratios contables y se lleva a cabo la propuesta de Cuadro de Mando Integral, así como la

representación de los distintos objetivos estratégicos y sus relaciones a través de un Mapa Estratégico. En el noveno apartado se recogen las principales conclusiones obtenidas tras el desarrollo de este trabajo. En el décimo apartado se recogen las diferentes fuentes bibliográficas consultadas y en el undécimo apartado un anexo en el que se recogen distintas tablas relativas a sus estados financieros y a ciertas medidas contables utilizadas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. El control de gestión en las empresas

El control forma parte de las etapas que componen el proceso administrativo. Henry Fayol (1961) fue el responsable del origen de este proceso, pues le resultaba necesario para asegurar una correcta gestión empresarial. Este proceso administrativo engloba cuatro etapas que se deben llevar a cabo en la administración las organizaciones con el fin de lograr los objetivos empresariales y, es un proceso continuo, interactivo y dinámico. Las 4 funciones que conforman este proceso son las representadas en la Figura 2.1:

Figura 2.1. Fases del proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia a partir de Paola Chávez (2010).

Si pasamos a centrar nuestra atención al control de gestión en concreto, atendiendo a la definición presentada por Mercant y Van der Stede (2007):

El control de gestión incluye todos los dispositivos o sistemas establecidos para asegurar que los comportamientos y decisiones de los empleados sean coherentes con los objetivos y estrategias de la organización, los sistemas establecidos se denominan comúnmente como sistemas de control de gestión (SCG). Diseñados de manera adecuada, los SCG influyen en el comportamiento de los empleados, incrementando la probabilidad de logro de las metas en la organización. Entonces, la función primaria del control de gestión es influir en el comportamiento y dirigirlos por los caminos deseables, el beneficio del control de gestión es incrementar la probabilidad de lograr las metas de la organización.

Para poder llevar a cabo un control como tal, Pérez-carballo (2008) expresa que, como primera fase en la gestión de la organización debe establecer una serie de objetivos, que normalmente son establecidos por los directivos de esta y, estos junto con los planes conforman la estrategia empresarial. Para poder lograr los objetivos establecidos se hace uso de una serie de recursos que deben ser gestionados y utilizados correctamente. El proceso de control se realizaría como última fase del proceso administrativo para cerciorarnos de que los resultados que se obtienen son los que realmente se esperaban obtener, es decir, comparar si lo que se ha obtenido coincide con lo que se planeó en una primera instancia. Si los resultados no coinciden con lo que se planeó, el control de gestión además de identificar la desviación sufrida, se encargará de actuar de forma que finalmente se corrijan esas desviaciones y así logren cumplir los objetivos propuestos. Además, este tipo de control, al contrario que ocurre con otros tipos que son más concretos, debe actuar sobre todas las partes de la organización, pues busca que la organización en su totalidad se desarrolle de forma adecuada.

2.2. Tipos de sistemas de control

Una vez conocido el término control de gestión debemos identificar los métodos disponibles para la ejecución de este.

A lo largo de la historia, se han ido incorporando diferentes herramientas para llevar a cabo el control de gestión en las empresas debido a que el entorno en el que vivimos es dinámico

y, es por esto, que necesitamos adaptar las herramientas a las necesidades cambiantes que surgen para lograr estar al día y operar de forma más eficiente.

Hay una gran variedad de sistemas con los que podemos controlar, aunque los más se suelen utilizar son los descritos a continuación:

- La contabilidad financiera es aquella que se encarga de clasificar, apuntar e interpretar las transacciones de carácter económico, con las que posteriormente se elaboran los Estados Financieros que reflejarán la situación económica-financiera de la entidad al final del periodo de tiempo, que suele ser de un año (López, 2011).
- Contabilidad de costes. "La contabilidad de costes suministra la información analítica relativa a los costes de los productos y servicios generados por la empresa, asumiendo el nivel de desagregación que se considere oportuno en cada situación, a efectos de determinar el valor de las existencias y el coste de los productos vendidos, para poder transmitir esta información a los administradores o gerentes a fin de que se pueda proceder a la confección de los estados contables." (AECA, 1992).
- Contabilidad de gestión. Es la que se encarga de elaborar información, tanto financiera como no financiera, específica para los usuarios internos de las entidades acerca de las variaciones a nivel interno de los valores y sobre información externa sobre el mercado, competencia, proveedores y clientes, entre otros (Mora, 2008). Tal y como expresan Valdez, Nazareno y Tóala (2017), esta contabilidad surge como alternativa de la contabilidad financiera, con el objetivo de tratar ámbitos no financieros que son relevantes a la hora de tomar decisiones.
- Los presupuestos. Consiste en llevar a cabo una propuesta de plan de acción que recoja información financiera y operativa y, que viene expresado de forma cuantitativa. Lo realiza la dirección de la empresa para un determinado periodo y facilita la coordinación de lo que se debe hacer para lograr instaurar ese plan de acción. (Fernández-Revuelta, 2020).
- Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Es una herramienta de gestión que ayuda a los directivos de las empresas a tomar de decisiones gracias a que aporta información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos que se habían establecidos previamente mediante unos indicadores. Con el CMI podemos

convertir la estrategia de la organización en objetivos concretos y evaluar la interrelación entre los diferentes indicadores (Kaplan y Norton, 2005).

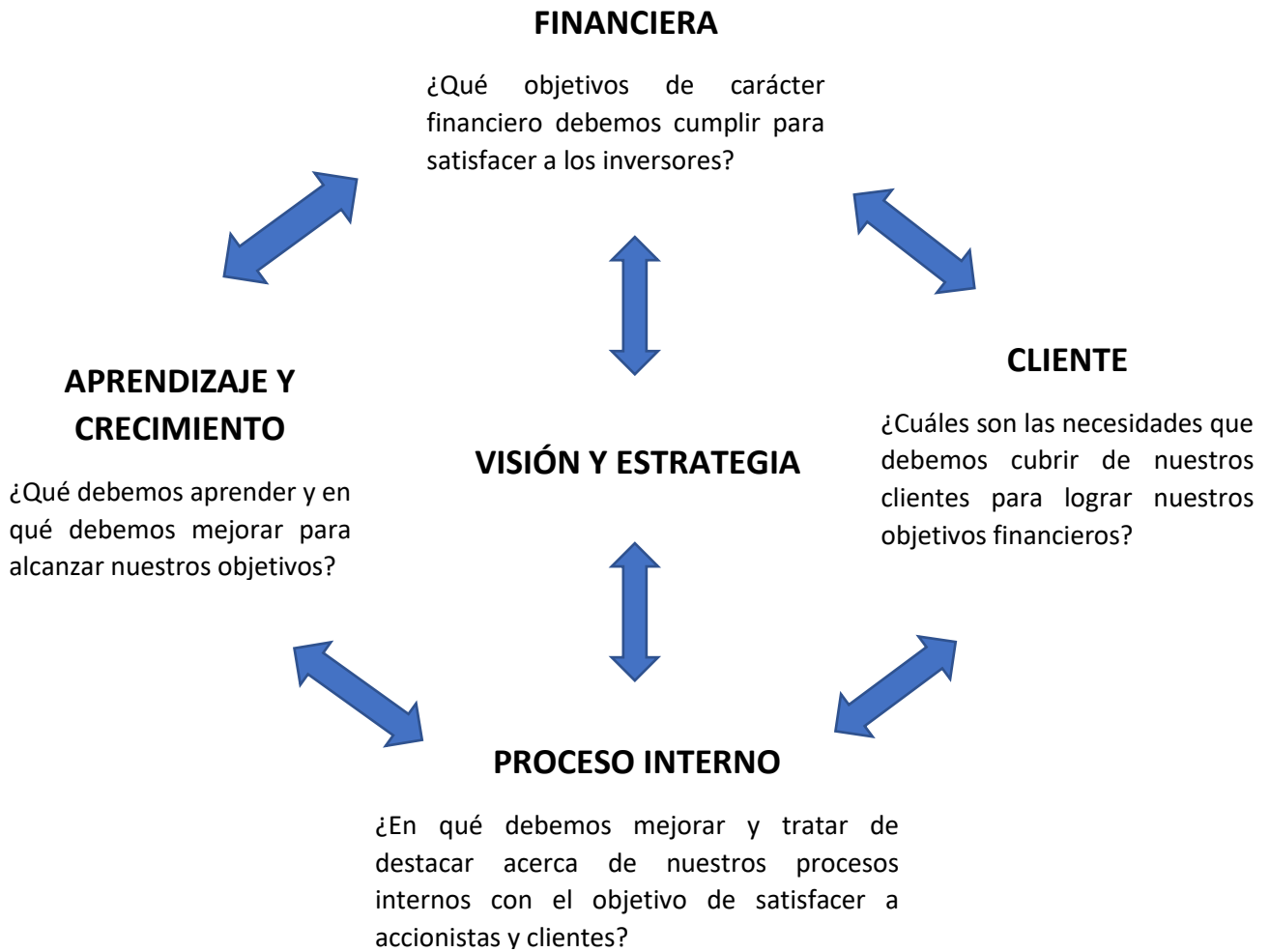
2.3. Cuadro de Mando Integral (BSC)

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. (Kaplan y Norton, 2005). Tal y como expuso Horngren (2002), el CMI se basa en la idea de que existen ciertos indicadores clave que proporcionan a los directivos la posibilidad de gestionar mejor los objetivos estratégicos, frente a la tradicional aproximación financiera basada en el corto plazo.

Este modelo surge en 1992 gracias a Robert S. Kaplan y David P. Norton, quienes trabajaron en un proyecto que trataba sobre el estudio de nuevas herramientas que pudiesen medir el desempeño de las organizaciones. Ellos defendían que las ventajas competitivas que podían contener las entidades se debían en gran medida a las inversiones que se realizaban en el área de conocimiento, tanto de empleados como de sistemas de información. A pesar de ello, las entidades seguían utilizando únicamente medidas financieras que no eran capaces de analizar, medir y gestionar el valor creado gracias a esa área (Amat, Banchieri y Campa, 2015).

Estos autores establecieron que este modelo estaba formado por 4 perspectivas: la perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (véase Figura 2.2). En cada una de ellas se recogen una serie de indicadores que serán los encargados de medir el grado de consecución de los objetivos estratégicos establecidos previamente. El establecimiento de esos objetivos es fundamental, pues gracias a ellos las entidades llevan a cabo una serie de actuaciones con las que logran obtener los resultados que se fijaron en la estrategia empresarial. Con el objetivo de traducir las estrategias en objetivos, indicadores y acciones, se realiza un mapa estratégico que se encargará de unir las distintas perspectivas con los distintos objetivos estratégicos, a través de los indicadores que se establezcan, creando una relación causa-efecto. (Malles, 2014; Manene, 2011).

Figura 2.2. Perspectivas del CMI



Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández-Revuelta (2020)

La **perspectiva financiera**, como vemos en la Figura 2.2, trata de responder a la pregunta de qué objetivos financieros necesita alcanzar la organización con el fin de satisfacer a sus accionistas. En otras palabras, en esta perspectiva se estudia la creación de valor en términos maximización de beneficios. Para esto, se establecen como indicadores ratios de carácter financiero, como pueden ser la rentabilidad, la liquidez. Tal y como apunta Fernández (2003), es necesario tomar en consideración la unidad de negocio y el ciclo de vida en el que se encuentra la entidad a la hora de establecer los indicadores, pues no siempre se podrán utilizar los mismos indicadores en distintas unidades de negocio y en empresas con distintos puestos en lo que se refiere al ciclo de vida.

Esta perspectiva precede de la perspectiva del cliente.

La **perspectiva del cliente** se centra en conocer las necesidades que tienen los clientes a los que nos vamos a dirigir con el fin de lograr satisfacerlos y así, satisfacer a la vez nuestros objetivos financieros de la perspectiva anterior. Esta perspectiva se encarga de establecer el posicionamiento de la empresa en los segmentos de mercado a los que se dirige (Dávila, 1999).

Es aconsejable que las empresas establezcan cuál será su propuesta de valor para los clientes con el propósito de conocer así de forma más sencilla los objetivos fundamentales que formarán parte del BSC. La propuesta de valor hace referencia a cómo la empresa se va a diferenciar ante los clientes. Kaplan y Norton (2000) resumen las propuestas de valor en tres, siguiendo la clasificación realizada por Treacy y Wieserma (1995):

- Excelencia operativa. Ofrecen productos y/o servicios a un precio competitivo para calidad y funcionalidad que poseen.
- Relación con el cliente. Se enfoca en crear vínculos con los clientes para conocer sus necesidades y así poder ofrecerles productos y/o servicios acordes a sus necesidades.
- Liderazgo en producto. Se caracteriza por ofrecer la mejor calidad y funcionalidad en sus productos y/o servicios.

La **perspectiva del proceso interno** intenta descubrir los aspectos que la organización debe mejorar sobre su proceso productivo y si podría incorporar innovaciones, todo ello con el objetivo de obtener la excelencia productiva y satisfacer a las dos perspectivas precedentes, clientes y accionistas.

En esta perspectiva se deben recoger indicadores asociados a la calidad del proceso. Esta calidad incluirá la calidad del producto, con la que se logrará la satisfacción del cliente y, la mayor calidad posible del producto al menor coste posible (esto se refiere a la calidad del proceso). (Fernández, 2003).

La **perspectiva del aprendizaje y crecimiento** es la que impulsa a las demás perspectivas comentadas previamente. Esta perspectiva centra su atención en los recursos materiales y humanos que componen a la entidad, haciendo mayor hincapié en el capital humano. Buscan dar respuesta a qué deben saber o aprender y en qué deben mejorar los empleados de la entidad.

Si la entidad cuenta con empleados con una cualificación adecuada al puesto, esto aportará un aprendizaje a la organización con el que poder llevar a cabo los demás procesos de una forma más adecuada, lo que conlleva a una mayor satisfacción de los stakeholders. Además, si la empresa se preocupa por el desarrollo, tanto profesional como personal, de sus empleados, le supondrá un crecimiento que afectará positivamente a la satisfacción de los grupos de interés.

Esta herramienta es una de las más empleadas, tanto como sistema de control de gestión como de medición del desempeño. Al ser una herramienta de carácter no financiero se suele asociar a un factor de éxito empresarial al no enfocar su atención exclusivamente a datos cuantitativos y tener en cuenta también áreas cualitativas de las que puede depender en gran medida el éxito de la empresa, como puede ser la satisfacción de los clientes. Además, es capaz de relacionar la estrategia, la misión y la visión empresarial e intenta equilibrar las medidas financieras y no financieras, los objetivos de largo y corto plazo, las perspectivas internas y externas y los indicadores pasados y futuros (Anónimo, 2010; Malles, 2014).

2.3.1. Metodología para la implantación de un CMI

Para implantar un cuadro de mando integral, primero debemos llevar a cabo una serie de acciones:

1º- Definir la misión, visión y valores de la entidad:

Estos tres elementos son básicos para todas las entidades, pues componen la cultura corporativa y regirán las acciones siguientes que lleven a cabo las organizaciones, las cuales deberán estar en coherencia y relacionadas a la cultura corporativa. Entendemos por cultura corporativa al conjunto de creencias y valores compartidos para todos los miembros de la organización con el objetivo de establecer normas de comportamiento con las que se guíen todas las acciones llevadas a cabo en las organizaciones. (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 1987).

- La **misión** es el primer elemento que hay que establecer al ser fundamental en la planificación estratégica, pues según Muñiz (2020): “la misión define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”. La misión es la

identidad de la entidad y su horizonte temporal se encuentra en el futuro en un corto plazo.

- La **visión** contempla un futuro a largo plazo, pues se centra en a dónde quiere llegar la organización, es la inspiración de las entidades. Según Quicley (1993), la visión debe conocer qué ha ocurrido, tanto en el pasado como en el presente, con el fin de planear hacia dónde debe ir la entidad en el futuro. Además, García y Simón (1997) sustentan que “la visión ha de ser lo suficientemente ambiciosa para provocar el entusiasmo, suficientemente comprensiva para ser aceptada por todos, suficientemente consistente para ser entendida y suficientemente realista para asegurar a los accionistas que su inversión será rentable”.
- Los **valores**, según Kotter y Heskett (1995), son los intereses y objetivos más relevantes compartidos por los miembros de las organizaciones, que guían el comportamiento de ellos y que se mantienen en el tiempo, aunque se modifiquen los miembros que componen a las entidades.

2º- Realizar un análisis DAFO:

Este análisis se desglosa en un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que posee la organización. Es un análisis tanto externo (amenazas y oportunidades del entorno) como interno (debilidades y fortalezas de la organización). Se lleva a cabo para la planificación estratégica, en concreto para establecer la posición estratégica de la empresa (Hill y Westbrook, 1997). Para David (2003), en el análisis DAFO se deben contraponer los factores internos con los externos, de forma que se puedan construir estrategias empresariales basados en las fortalezas de la entidad para así poder corregir las debilidades de la misma y, aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno para combatir a las amenazas que se nos presentan. Así surgen 4 posibles estrategias:

- Estrategias ofensivas: Hacen uso de las fortalezas de la empresa con el propósito de aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno.
- Estrategias defensivas: Utiliza los recursos procedentes de las fortalezas que posee la organización con el fin de combatir a las amenazas del mercado.
- Estrategias adaptativas: Buscan derribar sus propias debilidades, aprovechando las oportunidades que le ofrece el mercado.

- Estrategias de supervivencia: Esta estrategia se centra en que la empresa mantenga su posición en el mercado, intentando reducir sus debilidades y tratando de esquivar las amenazas del entorno.

3º- Establecer los objetivos estratégicos:

Una vez realizado el análisis interno y externo de la entidad, podemos pasar a establecer los objetivos estratégicos que compondrán la estrategia empresarial. Los objetivos estratégicos son aquellos que definen las actuaciones que llevará a cabo la empresa con el propósito de alcanzar los resultados a los que desea llegar. Tal y como expone Palacios (2016), estos objetivos deben ser concretos, cuantificables y realistas, con el objetivo de que se puedan cumplir realmente. Además, deben reportar beneficios mayores a la inversión inicial que se hace en ellos, pues de lo contrario no serían rentables. Además, diferencia entre objetivos según el horizonte temporal:

- Los objetivos a largo plazo son aquellos de carácter estratégico que nacen del análisis externo realizado en la matriz DAFO. Estos son esenciales para el crecimiento de la empresa, pues engloban objetivos innovadores y creadores.
- Los objetivos a medio plazo tienen un carácter funcional y aparecen tras el análisis interno de las fortalezas y debilidades de la organización. Se caracterizan por ser objetivos que se encargan de la resolución de problemas.
- Por último, los objetivos de corto plazo poseen un carácter operacional y tienen que ver con las actividades cotidianas que se llevan a cabo en las entidades y se relacionan con el nivel de supervisión.

Los objetivos estratégicos se evalúan y se miden a través de indicadores que permiten realizar el seguimiento de las metas propuestas (Anthony, 2003). Estos indicadores, de los que hablaremos posteriormente, están recogidos en las 4 perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral.

4º- Realizar un Mapa Estratégico:

Un mapa estratégico, según expone Fernández (2001), es la representación gráfica de los objetivos estratégicos establecidos, los cuales se conectan mediante relaciones de causalidad. Esta es la mejor aportación realizada por el CMI, ya que a través de este mapa podemos observar de forma más fácil la estrategia empresarial y comprender la

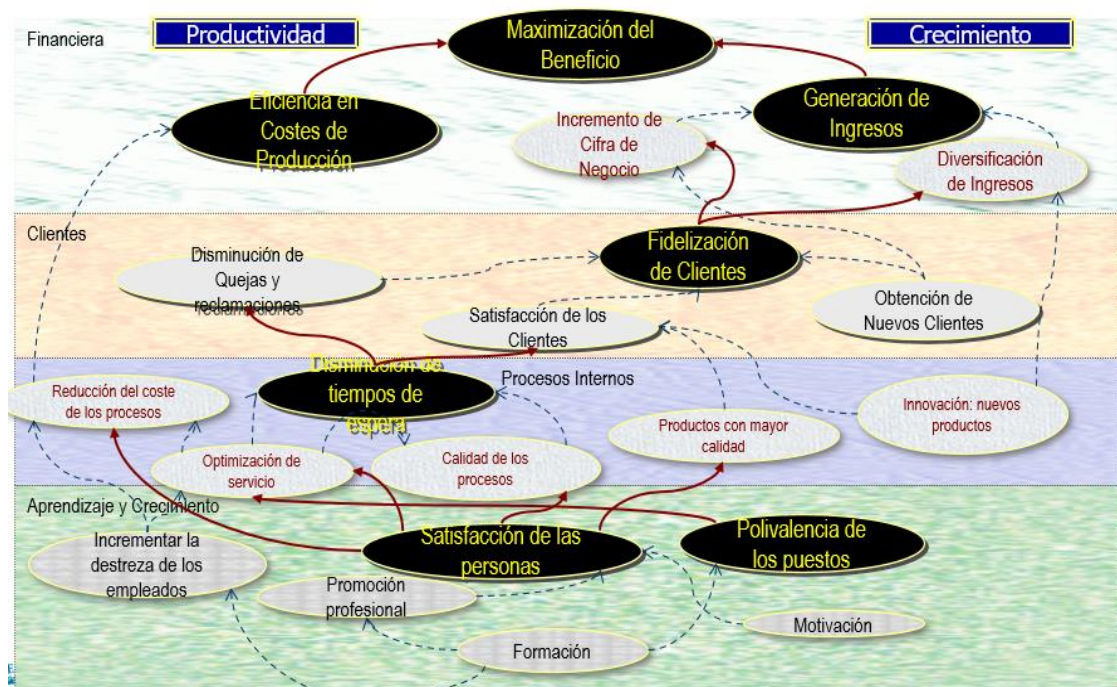
congruencia que tienen los objetivos estratégicos entre sí. Con el uso del mapa estratégico podemos agrupar los objetivos en las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas son las que más se suelen utilizar, aunque no son algo inamovible, sino que pueden variar dependiendo de lo que cada organización crea conveniente.

El mapa estratégico describe la lógica que posee la estrategia empresarial, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para la correcta ejecución de esos procesos. Nos proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un CMI (Kaplan y Norton, 2004).

A continuación, se muestra en la Imagen 2.3 un posible modelo de mapa estratégico. Como se aprecia, está compuesto por las cuatro perspectivas, donde la financiera se encuentra en la cúspide al ser la de máxima importancia en las empresas, seguida de la perspectiva de clientes, de procesos internos y encontrando la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la base. Los objetivos estratégicos son los que aparecen en las circunferencias y se encuentran recogidos en las distintas perspectivas. Las distintas flechas hacen referencia a las relaciones causales entre los objetivos estratégicos.

Además, podemos apreciar que todos los objetivos poseen relaciones causales, de no ser así deberíamos estudiar si el objetivo que se encuentra sin relaciones causales es realmente relevante en cuanto a la estrategia de la empresa y, de no ser así podríamos prescindir de este.

Imagen 2.3. Ejemplo de mapa estratégico



Fuente: Fernández-Revuelta, L. F. (2020)

5º- Establecer los indicadores, las metas e iniciativas:

Los indicadores son un sistema de control que permiten corroborar si se cumplen realmente los objetivos estratégicos marcados o no. Estos deben ser cuantificables y se pueden establecer más de uno en cada objetivo, aunque no es aconsejable establecer demasiados indicadores.

Según Fernández (2001), se pueden utilizar 2 tipos de indicadores:

- Indicadores de resultado o efecto: Se encargan de medir la consecución de los objetivos estratégicos.
- Indicadores de causa: Miden los resultados que arrojan las acciones implantadas para la consecución de los objetivos estratégicos.

Con el objetivo de llevar a cabo un control de estos indicadores, se les suele establecer un periodo de revisión con el fin de llevar a cabo acciones correctivas, en el caso de que existan desviaciones entre el resultado obtenido y el que se había fijado. Esta revisión suele realizarse de forma mensual o trimestral, dependiendo de la naturaleza de cada indicador (Retolaza; Torres y San-José, 2012).

En cuanto a las metas, son aquellos resultados que la empresa quiere llegar a alcanzar. Por cada indicador, se establecerá una meta debido a que estos nos mostrarán si realmente conseguimos los resultados que queremos sobre el objetivo estratégico o no.

Además, para alcanzar las metas a las que deseamos llegar, se deben establecer y ejecutar varias iniciativas por cada indicador utilizado. Las iniciativas son las acciones prácticas que se deben llevar a cabo para lograr la consecución de los objetivos estratégicos.

Finalmente, la duración de implantar un Cuadro de Mando Integral suele oscilar entre 8 y 12 semanas. El punto a favor de este horizonte temporal reside en que la alta dirección se toma tiempo para meditar acerca de la estructura del CMI y así lograr implantar el modelo de la mejor forma posible.

2.3.2. Ventajas e inconvenientes del uso de un CMI

Autores tanto académicos como profesionales reconocen que el CMI es una de las herramientas más populares en el mundo corporativo, sin embargo, los académicos no están totalmente convencidos de todas sus ventajas. Una encuesta realizada cuando el CMI comenzaba a popularizarse mostró que, el 60% de las empresas incluidas en la lista de las 1.000 más importantes de Estados Unidos por la revista Fortune habían experimentado con el CMI (Silk, 1998). Aunque la aplicabilidad de CMI se ha reconocido de forma extensa, algunos autores se preocuparon por la falta de evidencia empírica sobre la mejora del desempeño en las organizaciones que lo han aplicado (Hoque y James, 2000). Aún más, las razones para aplicarlo como, por ejemplo, eficiencia contra legitimidad, no están suficientemente clarificadas (Norreklit, 2003).

El CMI ha sido muy estudiado y ha recibido críticas sobre el modelo teórico en forma global, a las perspectivas, a los indicadores y a las relaciones de causa-efecto. Sin embargo, es un modelo ampliamente implementado en el mundo (Banchieri et al., 2011).

Kaplan y Norton, los creadores del CMI, destacan dos utilidades del mismo (Kaplan y Norton, 1996):

- El modelo aporta información valiosa y ofrece a la alta dirección una visión global del desempeño de la organización.
- La aportación del modelo para la gestión integral de la estrategia, puesto que ayuda a aclarar y descifrar la visión y la estrategia; transmitir y relacionar los objetivos e

indicadores estratégicos; planificar, fijar los objetivos y encaminar las iniciativas relacionadas con la estrategia; y, aumentar el feedback y la formación estratégica.

En la Tabla 2.4 se recogen algunas de las posibles ventajas y limitaciones que posee la implementación de un BSC:

Tabla 2.4. Ventas y limitaciones de la implementación de un BSC

VENTAJAS	LIMITACIONES
Ayuda a clarificar y traducir la visión, misión y estrategia de la organización	Requiere un seguimiento inicial elevado
Obtiene consenso y liderazgo	Supone un cambio difícil de mentalidad en las organizaciones
Alinea a la organización	Los datos más cualitativos son difíciles de obtener
Integra la planificación estratégica	“Olvido organizativo”
Dirige la asignación de recursos	Esclavitud del sistema y su alimentación
Mejora la eficiencia en la gestión	
Integra diferentes herramientas y sistemas de gestión	
Aumento del feedback	
Formación estratégica	

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández-Revuelta, L. F. (2020)

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. Análisis PESTEL

Para poder realizar un análisis del entorno externo que rodea a la empresa y, que cuyos factores afectarán a esta se suele hacer uso de una herramienta muy conocida denominada análisis PESTEL. El análisis PESTEL, según Martínez y Milla (2012), se encarga de estudiar los factores externos a la entidad cuyo impacto puede afectar al desarrollo futuro de la

empresa. Este análisis trata seis tipos de factores: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

A la hora de llevar a cabo este análisis debemos tomar en consideración que 2020 ha sido un año difícil a nivel mundial debido a la crisis sanitaria que estamos atravesando. En diciembre de 2019 se descubrió en China un virus denominado CoVid-19 que comenzó a propagarse de manera muy rápida y que tenía graves repercusiones en la salud, pues es un virus muy mortífero y de fácil propagación. En enero de 2020 ya se detectó el primer caso del virus en España y, poco más tarde, en marzo se declaró pandemia mundial por la Organización Mundial de la Salud.

Por tanto, esta crisis que sigue activa en la actualidad, será un hecho que cabe destacar en estos factores.

- Factores políticos:

Históricamente, el gobierno de España ha estado formado principalmente por 2 partidos políticos, el Partido Popular (PP) y el Partido Socialista Obrero Español (PSOE), que han ido gobernando de forma alterna. Sin embargo, en el año 2015 comenzaron a introducirse nuevos partidos políticos que ya habían formado parte de gobiernos a nivel regional y local, estos partidos son Podemos y Ciudadanos que fueron ganando peso, convirtiendo a España en un país multipartidista. Fue en 2019, el año en el que se incorporó otro nuevo partido que conocemos como Vox y el año en el que se afianzó el multipartidismo del país, aunque los dos partidos originales son los que poseen mayor apoyo por parte de la ciudadanía.

Desde la crisis económica acontecida en 2008 y prolongada hasta 2014, el clima en el ámbito político no es el mejor de la historia de la política española, pues se tuvieron que tomar una gran cantidad de medidas para paliar la situación de recesión económica que se estaba viviendo que afectaban a las empresas, pues tenían que adaptarse a los continuos cambios que se establecían. Sin embargo, estos últimos años se ha ido recuperando la balanza económica del país, hasta que en 2020 llega la crisis sanitaria del Covid-19, lo que provocó la caída en general de la actividad y el cierre de muchas empresas.

Esta es una situación que llega de forma brusca, por lo que el gobierno ha tenido que adoptar una importante cantidad de medidas urgentes destinadas a rebajar la propagación del virus, pues este se extendió de forma muy rápida y llevando consigo graves

consecuencias. Existen discrepancias en cuanto a la actuación y a la falta de anticipación de las medidas adoptadas por el gobierno, lo que conlleva a un clima de cierta inestabilidad política. Además, tendremos que esperar a que esta crisis acabe para conocer realmente en qué situación se encuentra el país, pues ahora mismo nos encontramos constantemente en situación de incertidumbre debido a las fluctuaciones del virus y el constante cambio de medidas que favorezcan el estado de bienestar.

Este ambiente de incertidumbre puede suponer una amenaza para la empresa de estudio, pues al disminuir los niveles de actividad empresarial los clientes pueden aumentar el riesgo de morosidad o incluso pueden llegar a cerrar sus negocios, perdiéndolos así por completo. Por otra parte, también puede suponer una oportunidad si se llevan a cabo modificaciones por parte del gobierno por las que sea necesario un mayor servicio de asesoría.

- Factores económicos:

Los factores económicos hacen referencia a aquellas magnitudes de la economía, como pueden ser la evolución del PIB, del nivel de desempleo y el IPC.

El PIB es el producto interior bruto, es decir, el conjunto de bienes y servicios que se producen en cada país en un determinado horizonte temporal.

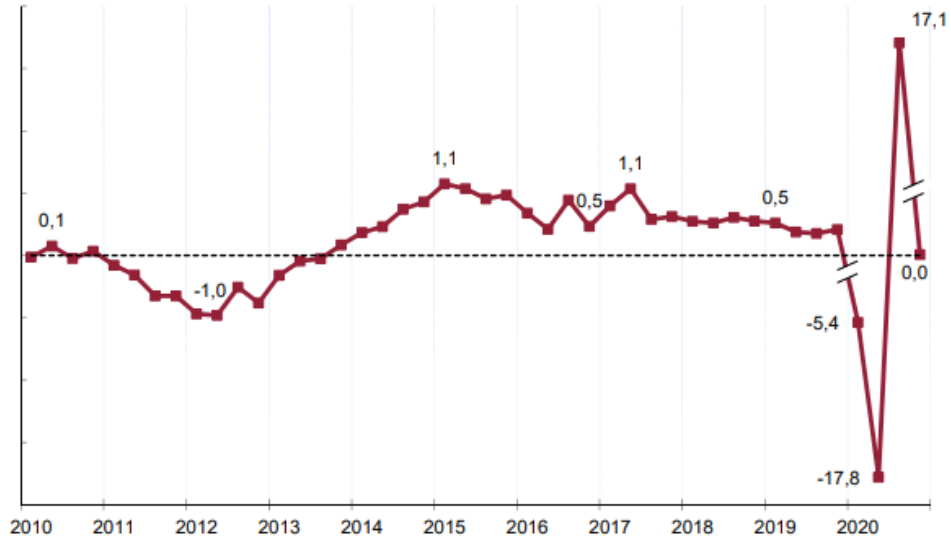
En el Gráfico 3.1 podemos apreciar cómo esta magnitud, tras la recuperación de la crisis económica iniciada en 2008, se ha mantenido medianamente constante, sin variaciones bruscas, desde 2014 hasta 2019. Sin embargo, como consecuencia de la pandemia surgida en España en 2020, se observa que ya en el primer trimestre del año el PIB sufre una caída de un 5,4% en términos de volumen, hecho que se ve incrementado a un 17,8% en el segundo trimestre debido probablemente al confinamiento total que tuvo lugar entre marzo y mayo. Este es el peor valor arrojado en cuanto al PIB español desde hace muchos años. En el tercer trimestre del año, una vez finalizado el confinamiento total, sufre una notable recuperación registrando una variación del 17,1% respecto al segundo trimestre. Finalmente, en el último trimestre del año se registra una variación del 0%.

Según el INE, en el conjunto del año 2020, el PIB a precios corrientes se sitúa en 1.121.698€, un -9,9% inferior al de 2019. En cuanto al volumen, el PIB registra una variación del -10,8%.

Gráfico 3.1. Tasa de variación Inter trimestral del PIB español en 2020

Producto interior bruto

Volumen encadenado. Tasas de variación intertrimestral (%)



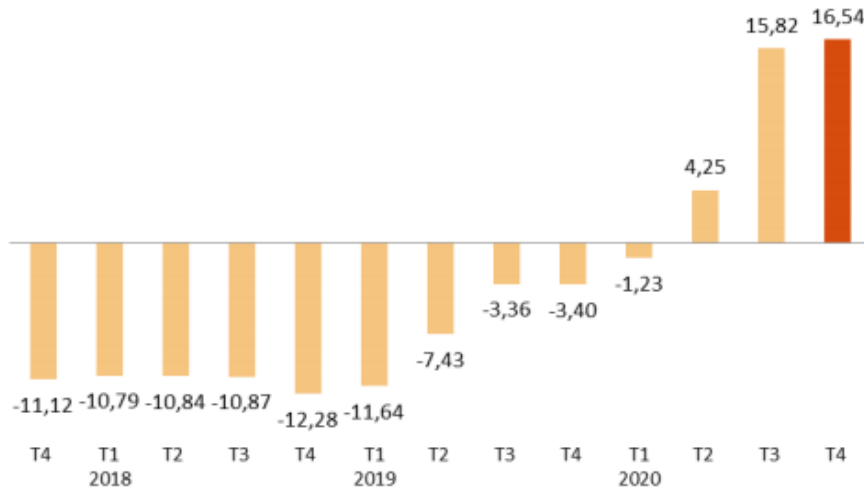
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Si pasamos a fijarnos en el nivel de desempleo, en el Gráfico 3.2 se muestran las variaciones en puntos porcentuales del nivel de paro trimestral desde 2018 a 2020. Desde 2018 al primer trimestre de 2020 vemos como el nivel de paro arroja variaciones negativas, lo que es una buena señal. Sin embargo, desde el segundo trimestre de 2019 se observa como la disminución del nivel de paro comienza cada vez a ser menor a medida que va pasando el tiempo. A partir del segundo trimestre de 2020 el paro presenta variaciones de aumento, siendo en este trimestre un 4,25% mayor que el anterior. En el tercer trimestre registra un gran aumento, un 15,82%, cifra que vuelve a incrementarse a final de año, a un 16,54%.

Cabe señalar que, aquellos trabajadores que se encuentran ante un Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) se les considera como ocupados, según la metodología que sigue la Oficina Estadística de la Unión Europea (Eurostat) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Gráfico 3.2. Evolución de la tasa de variación de paro trimestral desde 2018 a 2020

Tasa de variación anual del paro. Porcentaje

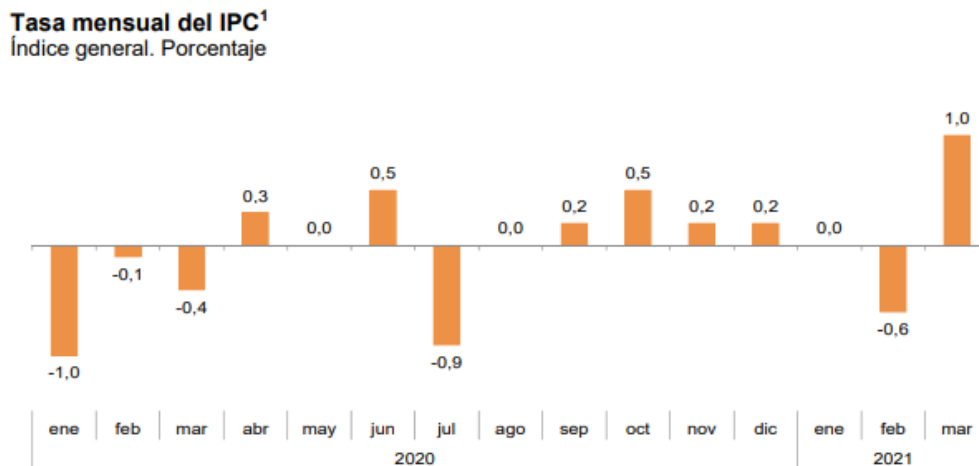


Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Finalmente, el IPC es la magnitud que se refiere al índice de precios al consumidor, que se encarga de valorar las variaciones que sufren los precios de los bienes y servicios del mercado.

El Gráfico 3.3 muestra como a principios de 2020 el índice de precios al consumo sufría una disminución de un 1% y, a lo largo del año ha ido experimentando subidas y bajadas. Los incrementos más altos se dan en los meses de junio y octubre, ambos con un 0,5% y las mayores disminuciones de precios se registran en enero y julio, con un 1% y un 0,9% respectivamente. El año se cierra con una variación de un 0,2%. Si pasamos a fijarnos en los tres primeros meses de este año 2021, podemos destacar que en enero el IPC no sufre variación, sino que es en febrero cuando experimenta una caída del 0,6%, seguida de un aumento de un 1% en el mes de marzo.

Gráfico 3.3. Evolución de la tasa mensual del IPC de 2020 y primer trimestre de 2021



¹ El último dato se refiere al indicador adelantado

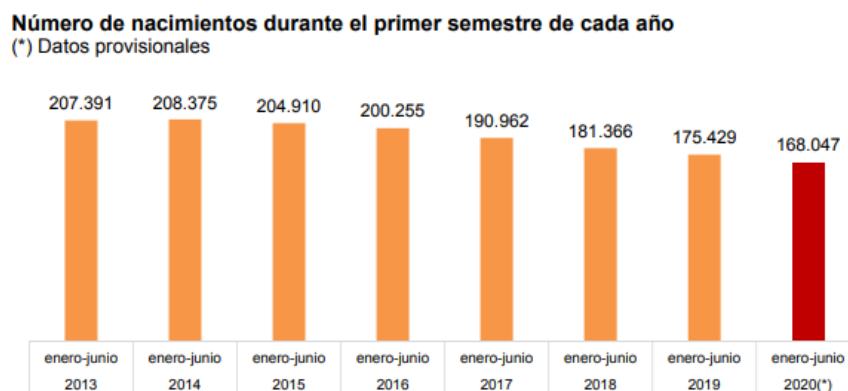
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

- Factores socioculturales:

Estos factores incluyen indicadores sociológicos, culturales o demográficos. En este caso, nos centramos en la tasa de natalidad, tasa de mortalidad, la esperanza de vida y el número de empresas.

Si nos fijamos en el Gráfico 3.4, vemos que el número de nacimientos del primer semestre de cada año va disminuyendo levemente con el paso de los años, pasando de un total de 207.391 en el primer semestre de 2013 a 168.047 en 2020, una disminución de un 18,97%.

Gráfico 3.4. Evolución del número de nacimientos durante el primer semestre de 2013 a 2020

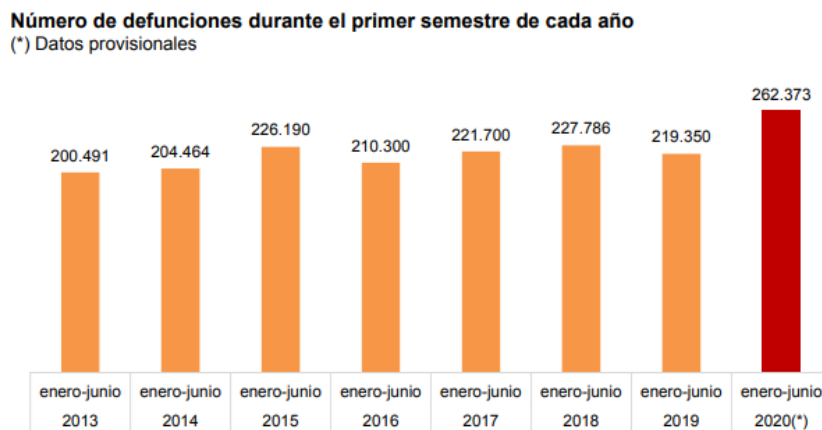


Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En el caso de las defunciones, en general, presenta cifras superiores a la de los nacimientos, tal y como muestra el Gráfico 3.5. En este caso, se producen leves variaciones de aumentos

y disminuciones con el paso de los años, aunque en general tiene una tendencia creciente. En 2020 vemos cómo se presenta el mayor número de defunciones, un total de 262.373 defunciones. Este incremento es ocasionado probablemente por la crisis sanitaria derivada del Covid-19. Por tanto, se ha producido un aumento de un 30,87% de las defunciones relativas al primer semestre del año 2013 al 2020.

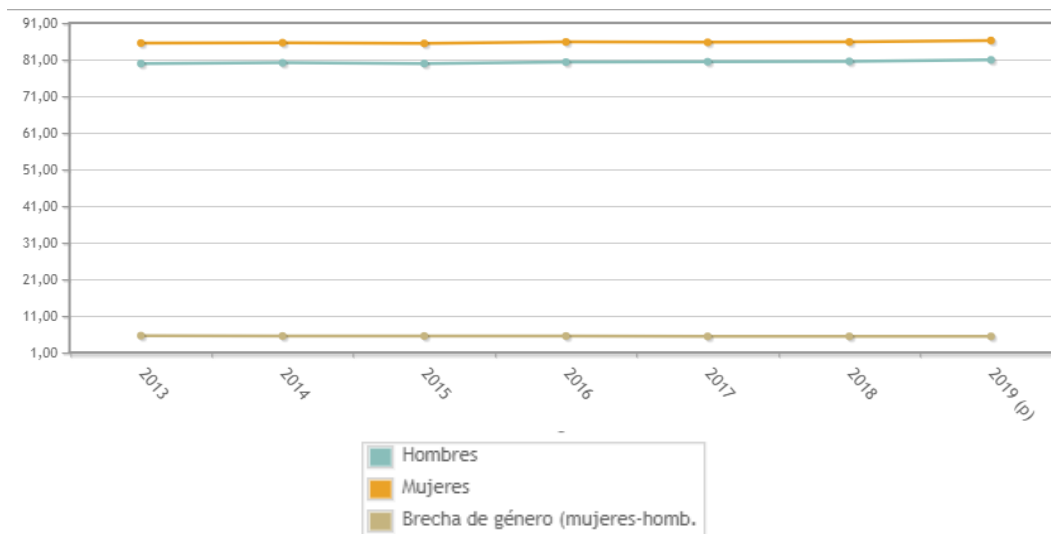
Gráfico 3.5. Evolución del número de defunciones durante el primer semestre de 2013 a 2020



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Por el lado de la esperanza de vida, el Gráfico 3.6 nos muestra que sigue una tendencia similar desde 2013. Las mujeres tienen una mayor esperanza de vida que los hombres. En 2013, la esperanza de vida de las mujeres se encuentra en 85,5 años mientras que en el caso de los hombres esta se sitúa en 79,9 años. Estas cifras se han incrementado levemente, arrojando en 2019 una esperanza de 86,2 años en mujeres y 80,9 años en el caso de los hombres.

Gráfico 3.6. Evolución de la esperanza de vida, de hombre y mujeres, desde 1975 a 2018



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Finalmente, en la actualidad seguimos enfrentándonos a la situación de crisis sanitaria provocada por el Covid-19. Esta ha venido marcada por confinamientos, algunos más y otros menos restrictivos, y de gran variedad de medidas adoptadas por el gobierno del país y de cada región. Esto junto con la gran cantidad de muertes, de secuelas que acarrea el virus tras su contagio ha generado un estado de malestar y miedo generalizado en la sociedad. Esto hace que muchas personas tengan miedo a la hora de salir con normalidad cuando las medidas lo permiten, de relacionarse con los demás, por lo que se podría decir que esta situación ha cambiado el comportamiento de la sociedad.

- Factores tecnológicos:

La tecnología es una de las herramientas que se encuentra en constante evolución y al ser una herramienta fundamental para el desarrollo de la actividad económica de la empresa, ésta debe estar al tanto sobre las modificaciones e innovaciones que se introducen en el mercado tecnológico con el objetivo de poder aprovecharlas para poder llevar a cabo sus funciones de la mejor forma posible, pues la tecnología facilita mucho el desarrollo del trabajo. Además, debe incorporar las actualizaciones que se lleven a cabo en los sistemas informáticos con el objetivo de no ser desplazado por sus competidores, pues al ser un sector de actividad caracterizado por un gran número de competidores, esta entidad debe

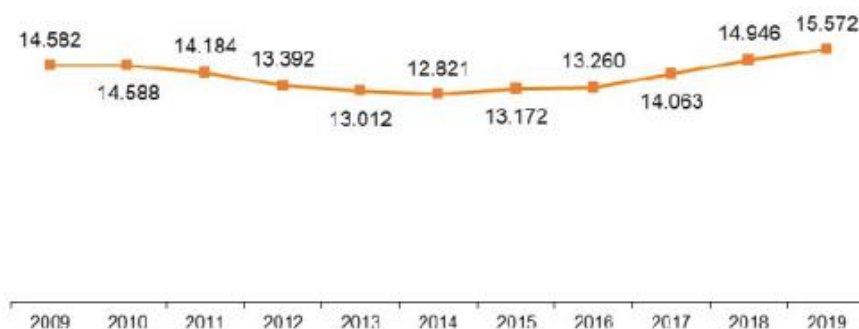
intentar resaltar en el mayor número de aspectos posibles para así no quedarse desplazado e incluso, ser eliminado del mercado laboral.

En este año marcado por la crisis sanitaria, se ha hecho aún más relevante el desarrollo tecnológico, sobre todo en el ámbito sanitario con la finalidad de producir instrumentos que faciliten el tratamiento y el combate del virus, como por ejemplo es la investigación de la vacuna. Sin embargo, en las demás ramas también se ha hecho imprescindible el uso y la mejora de las TIC, ya que se han experimentado ciertos confinamientos que han podido ser más o menos restrictivos dependiendo de en qué situación nos encontrásemos frente a la pandemia. Es por este motivo, que se ha incrementado el uso de herramientas informáticas para teletrabajar, mantener el contacto con las personas de nuestro entorno, como medio de ocio, entre otros.

Si pasamos a observar la evolución del gasto en I+D que se realiza en España desde 2009 a 2019, podemos apreciar en el Gráfico 3.7 como desde la recuperación de la recesión económica (2014) el gasto en I+D tiene una tendencia creciente, presentando en 2019 la mayor cifra de gasto. En 2019 se asigna un total de 15.572.000€ al gasto en I+D, lo que supone un aumento de un 4,2% con respecto al año anterior y un 1,25% del volumen total del PIB.

Gráfico 3.7. Evolución del gasto en I+D en España de 2009 a 2019

Evolución del gasto en I+D interna. Total nacional
Millones de euros



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Las innovaciones tecnológicas pueden suponer una oportunidad para la empresa León y Vergel, pues si las aprovecha adecuadamente, serán más productivos y capaces de destacar por ofrecer un mejor servicio en términos generales.

- Factores ecológicos:

Según el informe publicado en 2019 por la Agencia Europea del Medio Ambiente: “En 2020, Europa se enfrenta a retos medioambientales cuya magnitud y urgencia sin precedentes. Aunque las políticas de la UE en materia de clima y medio ambiente han aportado importantes beneficios durante las últimas décadas, Europa se enfrenta a problemas persistentes en ámbitos como la pérdida de biodiversidad, el uso de recursos, el impacto del cambio climático y los riesgos medioambientales para la salud y el bienestar. Las megatendencias mundiales, como el cambio demográfico, están intensificando muchos retos medioambientales, a la vez que el rápido cambio tecnológico conlleva nuevos riesgos e incertidumbres”.

La actividad de esta empresa no está regulada por políticas medioambientales expresas para ellos, pues es una actividad de prestación de servicios de asesoría que no genera un gran impacto al medioambiente. Sin embargo, deben optar por contribuir a minimizar la contaminación y gestionar de forma responsable los recursos de la organización, pues sí que generan una gran cantidad de documentos en formato papel que pueden ser reciclados y reutilizados, además de intentar realizar el mayor número de trámites de forma online para reducir el consumo de papel.

La pandemia ha favorecido la situación medioambiental debido a que se han vivido meses en los que se ha paralizado la actividad cotidiana, por lo que se ha reducido la emisión y propagación del número de gases contaminantes que están teniendo un gran impacto negativo en la sociedad.

- Factores legales:

La empresa debe estar al corriente de la normativa que regula su actividad empresarial con el objetivo de cumplirla correctamente. La normativa general aplicable es la siguiente:

- Ley 2/2007 de 15 de marzo de Sociedades Profesionales. Permite a aquellos profesionales en posesión de una titulación universitaria, e inscripción en el correspondiente Colegio Profesional, crear una sociedad profesional para ejercer su

- actividad. Esta ley permite el ejercicio de actividad de asesoría para personas físicas, jurídicas, en ámbito contable, fiscal, jurídico, de administración, de representación.
- Reglamento del Registro de Economistas Asesores Fiscales (REAF). Este organismo es el órgano especializado del Consejo General de Colegios de Economistas de España que nació con el propósito de coordinar la actividad de economistas relacionada con el ejercicio profesional de la Asesoría Fiscal.
 - Decreto 424/1963 de la profesión de Gestor Administrativo. Este decreto aprobó el Reglamento Orgánico por el que se rigen los gestores administrativos. Los gestores administrativos son profesionales que se dedican de modo habitual y con carácter profesional 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, manteniendo informados a sus clientes sobre el estado del procedimiento por el que se desarrollan.
 - Real Decreto 658/2001 por el que se aprueba el Estado General de la Abogacía Española. Este decreto expresa que, “en el ejercicio profesional, el abogado queda sometido a la normativa legal y estatutaria, al fiel cumplimiento de las normas y usos de la deontología profesional de la abogacía y al consiguiente régimen disciplinario colegial”.

Además, la empresa en cuestión debe tener en cuenta otras normativas específicas del ámbito de su actividad que rigen ciertos impuestos, Seguridad Social, como pueden ser:

- Ley 40/2007 de 4 de diciembre, de medidas en materia de Seguridad Social.
- Real Decreto 828/2013 de 25 de octubre. En este Decreto se modifican Reglamento del Impuesto sobre el Valor Añadido, aprobado por el Real Decreto 1624/1992, de 29 de diciembre; el Reglamento General de desarrollo de la Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria, en materia de revisión en vía administrativa, aprobado por el Real Decreto 520/2005, de 13 de mayo; el Real Decreto 1065/2007, de 27 de julio, por el que se aprueba el Reglamento General de las actuaciones y los procedimientos de gestión e inspección tributaria y de desarrollo de las normas comunes de los procedimientos de aplicación de los tributos y el Reglamento por el

que se regulan las obligaciones de facturación, aprobado por el Real Decreto 1619/2012, de 30 de noviembre.

- Real Decreto 960/2013, de 5 de diciembre, por el que se por el que se modifican el Reglamento del Impuesto sobre Sociedades, aprobado por el Real Decreto 1777/2004, de 30 de julio; el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, aprobado por el Real Decreto 439/2007, de 30 de marzo; el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de no Residentes, aprobado por el Real Decreto 1776/2004, de 30 de julio; el Reglamento General de las actuaciones y los procedimientos de gestión e inspección tributaria y de desarrollo de las normas comunes de los procedimientos de aplicación de los tributos, aprobado por el Real Decreto 1065/2007, de 27 de julio, y el Reglamento General de Recaudación, aprobado por el Real Decreto 939/2005, de 29 de julio.

Por ende, la empresa debe estar pendiente a las actualizaciones que se llevan a cabo en las normativas que le puedan afectar a su actividad empresarial con el fin de prestar un servicio de forma correcta. Estos cambios pueden resultar tanto una amenaza, por tener que estar adaptando su trabajo a la cambiante normativa como una oportunidad en el sentido de que cuantos más cambios se produzcan más recurrirán los clientes a un asesoramiento por parte de profesionales de este ámbito.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSULTORÍA

Una vez analizado el entorno externo de la entidad, debemos pasar a analizar y conocer más en profundidad el entorno específico de ésta, pues es el que le influye de manera particular y conforma su entorno competitivo (Hernández, 2014).

Para este análisis se suele recurrir al conocido modelo de las 5 fuerzas de Porter. Michael Porter llevó a cabo este modelo en el año 1979 con el objetivo de poder estudiar la industria a la que pertenece cada entidad que, según este autor (1995), es el grupo de entidades que fabrican productos o prestan servicios que son sustitutivos. Para el estudio de la competencia dentro de una misma industria, se pasan a analizar los cinco factores que componen este modelo: Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales, amenaza de entrada de nuevos competidores, productos sustitutivos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes.

4.1. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

Este primer factor trata de analizar el nivel de competencia que existe entre las empresas ya establecidas en la misma industria.

Esta entidad pertenece a una industria fragmentada, pues con el paso del tiempo ha ido aumentando de forma considerable el número de empresas consultoras, sobre todo de pequeño y mediano tamaño. A pesar de haber un gran número de competidores, ninguno posee una cuota de mercado relevante. Son las grandes consultoras más destacables del país (KPMG, EY, Deloitte y PwC) las que poseen la mayor cuota de mercado. Además, hay que destacar la creciente apertura de consultoras online y la posible futura preferencia hacia ellas. Todo ello hace que el grado de concentración sea muy reducido, lo que provoca el incremento de la competencia.

El último informe anual emitido por la Asociación Española de Empresas de Consultoría en 2019 apunta que en ese año la demanda de servicios de consultoría ha aumentado hasta representar el 25,3% de ingresos del sector y que los ingresos del sector han aumentado un 5,9%, por lo que estamos ante una industria que se encuentra en crecimiento, lo que favorece el incremento de la rivalidad.

Los puntos negativos de las pequeñas y medianas empresas de este sector radican en las barreras de movilidad, pues al tener poca cuota de mercado no generan suficientes recursos para poder expandirse geográficamente, por ejemplo. Otro punto en contra son las barreras de salida, pues a pesar de no poseer grandes barreras de salida, este tipo de empresas suelen crear grandes vínculos de carácter emocional con los empleados al ser poseer plantillas reducidas que pueden dificultar la decisión de salida de la industria en caso de ser necesario.

En este sector no suele resaltar la diferenciación de los productos, pues los clientes suelen demandar servicios que están muy estandarizados. Es por esto que la empresa León y Vergel centra su atención en buscar formas sobre cómo diferenciarse de la gran cantidad de competidores de la industria y con las que pueda conseguir una ventaja competitiva sobre el resto para así intentar incrementar la demanda de sus servicios por parte de los clientes.

4.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La posibilidad de que aparezcan nuevas empresas en esta industria dependerá de lo atractiva que pueda parecer esta industria a ojos de competidores potenciales.

Las barreras de entrada son aquellas que pueden hacer menos atractiva la entrada de nuevas empresas a un sector de actividad, pues dificultan la creación del negocio. En el sector de la consultoría existen ciertas barreras de entrada de carácter administrativo y legal como son los certificados y licencias que deben poseer para el desarrollo de tareas relativas a consultoría, asesoría jurídica y auditoría de cuentas. Además, existen otras barreras como son el alto grado de formación que se requiere en materias concretas, la experiencia en el sector que forma la imagen de marca y creará una mayor confianza por parte de los clientes, la elevada inversión inicial en capital en el caso de consultorías físicas y el apoyo de tecnología especializada para el tratamiento de la información y el desarrollo de las labores propias del negocio.

Otra posible barrera sería el alto número de competidores ya existente, lo que dificulta a los posibles nuevos competidores la posesión de una importante cartera de clientes, pues ya estarán atendidos por otras consultorías que poseen mayor experiencia en el sector.

4.3. Productos sustitutivos

Esta tercera fuerza trata sobre los productos sustitutivos que pueden aparecer en el mercado con el objetivo de satisfacer las mismas demandas de la industria de la consultoría, en este caso. Esto puede conllevar al desplazo de los servicios de consultoría, lo que supone una amenaza para las empresas ya existentes en la industria.

Las asesorías llevan a cabo ciertos trámites que podrían ser realizados por los propios clientes y empresas que demandan los servicios de asesoría, pues con la cantidad de información de la que se dispone hoy día y las herramientas tecnológicas, hacen posible el desarrollo por cuenta propia de gran cantidad de las gestiones que les sean necesarias. Además, las empresas que van creciendo de forma favorable pueden plantearse abrir un departamento concreto para la ejecución de esas labores o simplemente formar a sus empleados para que sean capaces de llevarlas a cabo sin necesidad de un servicio externo.

La adaptación que realizan los sistemas públicos a las herramientas tecnológicas permite que los clientes realicen sus propios trámites a través de internet, lo que supone un ahorro en tiempo y en desplazamientos. Sin embargo, la carencia de determinados conocimientos y la posibilidad de que se les impongan sanciones económicas por una incorrecta cumplimentación y presentación de los trámites supone una oportunidad para las consultorías, pues los clientes seguirán optando por sus servicios para una mayor seguridad.

Otra posible amenaza pueden ser las consultorías online, ya que al contar con una menor inversión inicial de capital pueden ofrecer precios más competitivos, lo que puede conllevar a la elección de estas por parte de los clientes.

Es por esto que León y Vergel debe enfocarse en la calidad de su servicio y de la atención al cliente, además de su diferenciación con el objetivo de no ser desplazado por ninguno de los productos sustitutivos mencionados.

4.4. Poder de negociación de los proveedores

La cuarta fuerza del modelo de Porter se refiere al poder de negociación que poseen los proveedores de la empresa en cuanto a la imposición de las condiciones que ellos crean convenientes a la hora de realizar las transacciones. Si los proveedores poseen un gran poder de negociación, el sector verá disminuido su atractivo.

En esta industria el poder de negociación de los proveedores no es relevante, pues las consultorías se dedican a la prestación de servicios y sólo necesitarán proveedores para la adquisición de material de oficina y equipo informático. Para estas cuestiones existe una fragmentación de los proveedores, por lo que su poder de negociación es bajo al poder elegir el que más convenga en cada momento.

4.5. Poder de negociación de los clientes

La quinta fuerza del modelo se refiere al poder de negociación que poseen los clientes a la hora de querer acordar determinados precios o calidad en el servicio que le es prestado. Cuanto mayor sea su poder de negociación, menor será el atractivo de este sector.

A diferencia de los proveedores, los clientes sí que presentan un elevado poder negociador en la industria de la consultoría. Al estar en un sector de actividad en el que hay un gran

número de competidores y como los clientes pueden conocer el coste de sus trámites a través de distintos proveedores, esto hace que posean un gran poder de negociación relativo a los precios y a la calidad del servicio. Además, el reducido coste de cambio que supone para el cliente cambiar de asesoría supondrá un alto poder negociador para este.

En teoría, aquellos clientes que posean un mayor volumen de negocio deberían poseer mayor poder de negociación que los que demandan una pequeña cantidad del servicio, aunque para la consultora ambos son de vital importancia al contar con una reducida concentración de clientes. La pérdida de alguno de ellos supone una gran pérdida para la entidad.

Cabe destacar de nuevo que el propio cliente puede convertirse en un sustitutivo de estas empresas de consultoría en el caso de adquirir los conocimientos necesarios para poder llevar a cabo por cuenta propia las labores propias de un asesor. Esto también le concede un mayor poder a la hora de negociar.

En resumen, los clientes tienen un elevado poder negociador, pues nos encontramos ante una industria con una elevada competencia y baja concentración de clientes, por lo que la pérdida de un solo cliente supone graves consecuencias para la consultora, a nivel de rendimientos económicos, de posible reducción de reputación y publicidad, de pérdida de fidelización.

5. ANÁLISIS DAFO

Como ya se ha comentado anteriormente, el análisis DAFO hace referencia tanto a un análisis interno que estudia las fortalezas y debilidades que posee la entidad como tal, como el análisis externo que se centra en examinar las amenazas y oportunidades del entorno que rodea a la organización.

A continuación, vamos a aplicar este análisis sobre la empresa en cuestión, con el fin de conocer sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como las oportunidades que le ofrece el mercado y de las que podría sacar provecho, al igual que las amenazas que se pueden presentar y que debe tratar de esquivar.

Por el lado de las debilidades que posee León y Vergel, podemos destacar:

- La escasez de servicios online, pues no disponen de un apartado específico para los clientes, con el fin de que puedan conocer en qué punto se encuentran sus trámites, las noticias que puedan surgir de estos, el aporte de documentación online en lugar de desplazarse hasta la oficina física, menor cantidad de documentos en papel, entre otras ventajas que aporta. Esta es una debilidad que deben tratar a corto plazo, pues cada vez son más las asesorías online que facilitan los trámites y los hacen más cómodos, pues no es necesario desplazarse y se ahorra gran cantidad de tiempo. Además, en la actualidad cada vez es más la población que posee conocimientos informáticos al tener que gestionar cada vez un mayor número de trámites vía online.
- La gestión de los documentos en papel que se encuentran en las oficinas, pues cuentan con una gran cantidad de documentación que les resta espacio en las oficinas que podrían aprovechar para que los trabajadores puedan contar con un mayor espacio y cada vez poseen menor espacio para los nuevos documentos que se generan. Además, esta es una entidad que se encuentra muy concienciada con el medioambiente, por lo que deberían ir modificando este hábito y poseer mayor cantidad de documentación en formato digital para lograr un mayor aporte a su política medioambiental.
- La comunicación, tanto intra como inter departamental, ya que creen que es otro punto débil que poseen, pues en ocasiones se realiza de forma desordenada sin seguir siempre un mismo método que la facilite y sea adoptada por todos.
- La gestión de cobros a los clientes, puesto que suelen ser muy flexibles en cuanto al plazo en el que cobrar los servicios. Podrían establecer para todos ellos un límite máximo para poder disponer de recursos monetarios suficientes en todo momento por si tienen algún tipo de imprevisto que requiera el aporte de una gran cantidad de efectivo.

En cuanto a las fortalezas con las que pueden ser una entidad que destaque en el mercado, encontramos:

- La capacidad que tienen de adaptar el servicio que ofrecen a cada consulta específica de los distintos clientes, siendo flexibles a la hora de dar respuesta a las demandas de los clientes. Además, llevan a cabo servicios personalizados, como

puede ser el depósito de documentación necesaria en Administraciones Públicas, con la finalidad de hacerle más fácil la vida al cliente y que se preocupe lo menos posible de los trámites administrativos.

- La continua apuesta que hacen por la formación, tanto para sus empleados como para los clientes actuales y potenciales. Se mantienen siempre al día sobre las modificaciones que se realizan que afecten a su trabajo de forma directa e indirecta, mediante reuniones mensuales denominadas “charlas técnicas”. Además, elaboran con gran frecuencia cursos que imparten los propios empleados en distintas materias de los diferentes departamentos de consultoría, en temas de inteligencia emocional, de crecimiento personal, entre otros.
- El compromiso que poseen con el cumplimiento de los plazos que se establecen por ley, como los que son demandados de forma específica por los clientes.
- La experiencia que poseen sobre este sector de actividad, pues llevan más de 30 años operando en este.
- La diversidad de servicios que ofrecen, lo que les puede hacer destacar por ser una empresa dinámica, con ganas de poseer un negocio lo más completo posible. Además, esto ayuda a que puedan obtener unos mayores rendimientos a la vez que demostrar las capacidades que poseen.
- La ubicación puede ser un punto muy importante en empresas que están expuestas a un alto número de competidores. Por este motivo, la empresa comenzó su actividad en una oficina, pero años más tarde cambiaron su localización a otra en el centro del municipio, con la finalidad de poder ser más conocidos y así llegar a un mayor número de clientes.

Pasando al análisis externo, en el mercado podemos encontrar una serie de amenazas para las cuales la entidad deberá buscar la mejor forma de evitarlas o afrontarlas:

- El gran número de consultorías que se encuentran en el mercado es una de las principales amenazas de este sector, pues en ocasiones los clientes se dejan llevar a una determinada consultoría simplemente por conocer a personas que trabajen en ella, por encontrar su ubicación cerca de su vivienda y, en definitiva, no valoran ni apuestan por aquella que preste el mejor servicio.

- La actual crisis sanitaria puede afectarnos negativamente, pues al haber un gran número de competidores en el mercado, los clientes pueden optar por aquellas consultorías que ofrezcan un servicio mínimo al menor coste posible. Esto puede llegar a ocurrir sobre todo en aquellos clientes que son empresas cuyo sector de actividad se haya visto afectado de forma muy negativa por esta crisis.
- La falta de barreras legales a la hora de la entrada de nuevas entidades a este sector dificulta la posibilidad de que exista una menor competencia.
- El continuo desarrollo de consultorías online puede desplazar en unos años a las consultorías físicas. Cada vez hay una mayor cantidad de trámites informatizados y las personas necesitan adaptarse y aprender a utilizar herramientas informáticas para poder llevarlos a cabo. Es por esto, que una vez que los clientes potenciales se familiaricen más con las tecnologías y confíen más en ellas, pueden decidir optar por consultorías online, pues al tener estos costes menores son capaces de ofrecer a su vez precios más económicos, a la vez que los clientes no tendrán que desplazarse.

Entre las oportunidades que brinda el mercado y las cuales debería sacar provecho la entidad podemos mencionar:

- Las constantes innovaciones en el ámbito tecnológico ayudan a poder contar con programas que nos faciliten las tareas a realizar en el día a día, a establecer unos sistemas de control más precisos, unos sistemas de comunicación más rápidos, y en general, a poder llevar a cabo el trabajo de forma más sencilla y rápida.
- Los cambios en la legislación laboral, fiscal, contable, hace aumentar la demanda de este servicio, pues las empresas necesitarán asesoramiento sobre las actualizaciones que se llevan a cabo con el objetivo de realizar los trámites pertinentes de forma correcta y evitar así posibles sanciones.
- Las redes sociales en la actualidad son una herramienta muy útil y utilizada para hacer publicidad, al ser gratuitas en su mayoría, permiten llegar a un gran número de usuarios y su uso es muy elevado por la mayor parte de la población.
- El gran número de personas cualificadas que componen el mercado laboral junto con las altas tasas de desempleo hace que sean las empresas quienes puedan imponer salarios muy bajos al contar con una amplia oferta de trabajadores

disponibles cuyo principal objetivo es encontrar un empleo, aunque para ello tengan que optar por un salario inferior al que les correspondería realmente en función de su formación y puesto.

En la Figura 5.1 se aprecia un breve esquema de este análisis:

Figura 5.1. Análisis DAFO de León y Vergel



Fuente: Elaboración propia

Tras identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de León y Vergel Asesores, se pueden proponer una serie de estrategias encaminadas a explotar las oportunidades que ofrece el entorno, mantener las fortalezas que posee la entidad, corregir las debilidades de la misma y afrontar las amenazas existentes en el mercado. Por ende, a continuación, se presentan cuatro tipos de estrategias con una serie de acciones que se recogen dentro de cada una de ellas.

Estrategias ofensivas:

- Aprovechar la experiencia en el sector para identificar y comunicar los cambios que se producen en la legislación.
- Uso de las redes sociales para dar a conocer la diversidad de servicios que ofrecen.

- Uso de nuevas herramientas tecnológicas para adaptar de forma más adecuada el servicio al cliente y para realizar trámites de forma más rápida y así asegurar el cumplimiento de plazos.

Estrategias defensivas:

- Explotar la formación sus empleados para destacar sobre el gran número de competidores.
- Ofrecer más de un tipo de servicio como forma de diversificar el riesgo en la actual situación derivada de la crisis sanitaria.
- Aprovechar la experiencia que poseen en el sector de actividad frente a posibles nuevos competidores que pueden entrar a este sector de actividad por la carencia de barreras legales de entrada.
- Seguir ofreciendo un servicio personalizado y una buena atención al cliente para evitar la elección de consultoras online.

Estrategias adaptativas:

- Hacer uso de las constantes innovaciones tecnológicas con el propósito de ofrecer servicios online a sus clientes, aumentar la documentación digital a la vez que disminuya en formato físico, lograr una comunicación inter e intra departamental más eficiente e incluso aumentar los cobros de forma telemática.

Estrategias de supervivencia:

- Ofrecer servicios de calidad a precios competitivos, para mitigar el efecto de la crisis sanitaria actual y del alto número de competidores.
- Mantener la fidelización de los clientes actuales.
- Ofrecer un espacio online para los clientes para evitar la salida de ellos y la selección de consultorías online.

6. ANÁLISIS INTERNO DE LEÓN Y VERGEL ASESORES S.L.

En este punto nos vamos a centrar en la entidad como tal. Se recoge gran variedad información sobre la empresa referente a la historia de la empresa, la misión, visión y valores, la cartera de negocios que compone a la organización, cómo se encuentra estructurada la entidad junto con la descripción de los distintos puestos, sus objetivos

estratégicos, las estrategias de crecimiento que persiguen y su compromiso en cuanto a responsabilidad social corporativa.

6.1. Historia de la empresa

La empresa sobre la que va a tratar este trabajo es una asesoría llamada León y Vergel Asesores, S.L., la cual surgió al principio con el nombre León y Vergel Asesores Sociedad Regular Colectiva. Esta entidad surge el 11 de enero de 1989 y pertenece al código de actividad 7022 (según CNAE 2009). La sociedad surge a raíz de la iniciativa que tuvieron dos jóvenes que, sin poseer experiencia previa, se lanzaron al mundo laboral directamente como empresarios de un proyector innovador en la provincia de Almería, más concretamente situado en el municipio de Roquetas de Mar.

A la hora de inscribir la sociedad en el Registro Mercantil, la empresa fue dividida en 200 participaciones repartidas de forma igualitaria entre sus dos socios fundadores y con un capital social de un total de 3.000 €, tal y como establece la ley. El nombramiento de los socios se llevó a cabo con carácter solidario. En el año 2003, pasaron de ser una entidad con razón social de Sociedad Colectiva Regular a una Sociedad Limitada, a la vez que disminuyeron sus participaciones de 200 a tan sólo 8. Tal modificación se reflejó en el artículo 1 de los estatutos de la organización.

Su principal actividad consistía en asesorar en materia laboral, mercantil, fiscal, contable, comercial y financiera a profesionales, empresas y autónomos. Además, se hacen cargo de algunos trámites de carácter administrativo que deben realizar las empresas ante los organismos estatales, autonómicos y provinciales con el fin de prestar un servicio más completo al cliente.

Al principio, el domicilio social se localizaba en un piso ubicado en el municipio de Roquetas de mar perteneciente a Almería. Sin embargo, 9 años más tarde trasladaron su ubicación a otro inmueble del mismo municipio que poseía una ubicación más céntrica, lo que beneficiaba a la entidad debido a las externalidades. Este cambio de ubicación fue publicado en varios periódicos de la provincia, tal y como establece la ley. En la actualidad, mantienen su actividad en ese inmueble y, gracias a los beneficios que fueron acumulando con el paso del tiempo pudieron adquirir un local en el municipio de Campohermoso que también se mantiene en la actualidad.

Durante los primeros años de vida de la empresa, la provincia experimentaba un proceso de expansión económica que hizo que la entidad evolucionase de forma favorable. Tras esto, se fue consolidando en el ámbito mercantil cobrando gran importancia como asesoría a nivel provincial, a pesar de que su objetivo era centrar su atención en ser una entidad a nivel local. En la actualidad, su patrimonio se ha visto incrementado y han ido mejorando sus objetivos, los cuales comentaremos en apartados siguientes.

Un hecho muy relevante en la historia de la entidad se produjo en 2004, con el abandono de uno de los socios fundadores de la empresa. Las participaciones que poseía ese socio pasaron a ser repartidas entre parte de los empleados, que se convirtieron en nuevos socios de la entidad, quedando el reparto de participaciones en un 51% correspondientes al socio fundador que se mantenía en la empresa y el 49% restante entre esos nuevos socios. A pesar de esto, decidieron no modificar el nombre de la entidad para no perder la identidad de la firma.

En 2008, con la llegada de la crisis económica que afectó a toda España, la empresa logró mantener su actividad, a pesar del impacto que causó y, fue creciendo de forma paulatina, contando con la contratación de nuevos trabajadores. Esta crisis afectó a la entidad en cuanto a una disminución de la facturación, el deterioro de clientes y con problemas de liquidez al cobrar las deudas que poseían sus clientes con ellos en un mayor horizonte temporal.

En la actualidad, la empresa ha aumentado su Capital Social hasta contar con un total de 12.020,24 € y con un volumen de facturación de 362.430,63€ en 2019, del que -64.739,91€ pertenecen al resultado antes de impuestos. Cuenta con un total de 13 empleados, de los cuales, el gerente es socio de la entidad, junto con la entidad destinada a la formación denominada Afroinversiones S.L.

Además, se encuentra sumergida en grandes cambios con la finalidad de acabar con el ambiente hostil generado con la crisis económica y lograr la recuperación del volumen de negocio que poseía antes de esta, aunque siempre con el objetivo de mejorar la calidad y el servicio a los clientes.

6.2. Misión, visión y valores

La misión de esta empresa de consultoría se basa en asesorar a sus clientes con la mayor honestidad, honradez, utilidad y humildad posible, proporcionando una atención de calidad y personalizada a cada consulta/tipo de cliente.

En cuanto a la visión, están enfocados en el desarrollo y crecimiento de la organización. Se refirieren a un crecimiento en el ámbito del conocimiento, variedad de clientes y profundidad a la hora de alcanzar resultados.

Los valores están muy asociados a la misión y a la visión de la empresa. Se centran en ofrecer un servicio basado en la calidad y en la profesionalidad, para lo que hacen uso de la constante formación de sus empleados como herramienta para poder satisfacer de una forma más adecuada a las demandas de los clientes y así obtener una ventaja competitiva.

Además, esta organización se preocupa mucho por la felicidad de sus empleados, ya que creen que en la satisfacción del trabajador está la clave del éxito, pues creen que está muy ligada a ofrecer un mejor servicio al llevar a cabo su trabajo con mayor entusiasmo en lugar de realizarlo con una mala actitud si no se encuentran en un clima positivo o favorable para ellos. Es por esto, que la entidad en cuestión cuenta con un “departamento de la felicidad”, esto es, que una vez al mes todos los integrantes de la empresa se reúnen en horario laboral y tratan en cada sesión distintos temas sobre inteligencia emocional, como por ejemplo la gestión del estrés. Otra práctica que llevan a cabo con frecuencia es un Programa de Retroalimentación Emocional, que consiste en pasar un día (horario laboral) con un compañero de trabajo, con el objetivo de ir estableciendo una mayor relación con todos los compañeros de forma más próxima que si la reunión es a nivel general. En este programa se exponen ciertos temas a trabajar como puede ser el miedo, la ira, la felicidad, la autoconfianza, y se realizan una serie de preguntas sobre el tema que ha elegido la pareja y ambos deben responder y comentar las respuestas entre ellos. Esto además de lograr debatir, reflexionar y profundizar sobre cómo afecta el tema seleccionado a cada uno a nivel personal también ayuda a conocer mejor a la otra persona con la que se comparte.

6.3. Cartera de negocios

En la actualidad, León y Vergel Asesores, S.L. no sólo se compone por el negocio de asesoría, si no que posee otras áreas diferenciadas que les generan rendimientos a considerar,

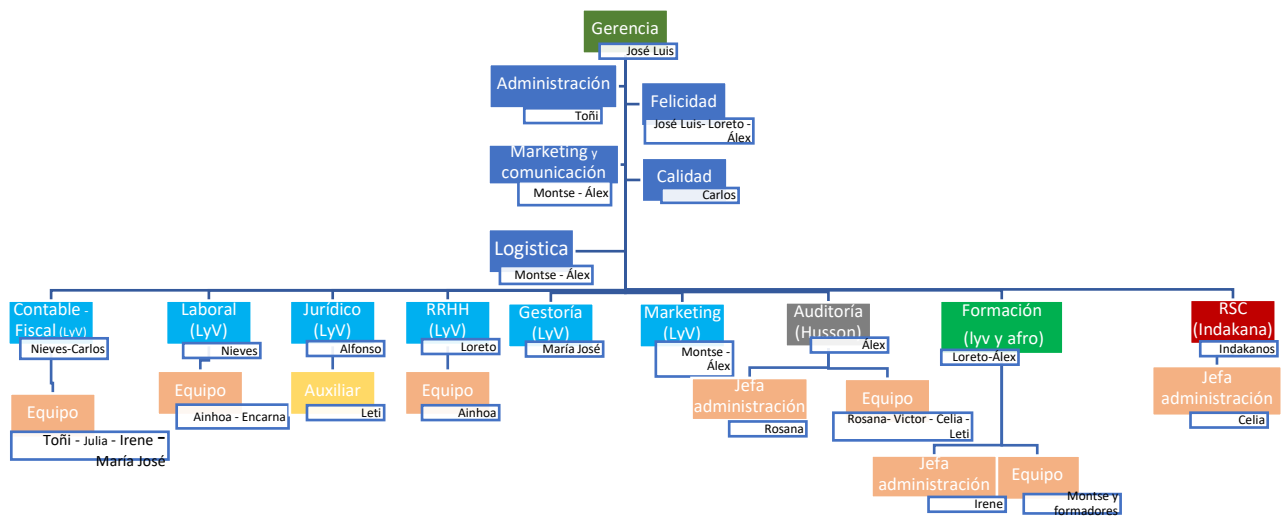
aunque cabe destacar que esas áreas forman entidades independientes. Teniendo en cuenta estas entidades que forman parte de la familia de León y Vergel, los distintos negocios que componen su cartera son los siguientes:

- La consultoría es el negocio central que genera los mayores rendimientos y que fue la actividad principal con la que crearon la sociedad. El negocio de consultoría engloba el área laboral, jurídico, contable, administrativo y fiscal. En 2019, generó un resultado de ejercicio con pérdidas que ascienden a un total de -48.608,36€. Al contar con una diversidad de servicios, este es el área que puede contener un mayor número de clientes al año y una gran rotación de estos, puesto que hay clientes que demandan varios tipos de servicios de forma continuada, por ejemplo, en términos fiscales y contables, y otros que tan sólo demandan un servicio de forma puntual o muy esporádicamente. Además, hay que destacar que poseen una mayor experiencia al llevar una mayor cantidad de tiempo operando en el sector y que ofrecen una mayor variedad de servicios, por lo que pueden llegar a una mayor cantidad de clientes.
- La auditoría de cuentas, creada como una nueva sociedad independiente denominada “Husson Auditores AGM, S.L.P.”. Esta entidad surgió años más tarde, en 1997, y se encarga de llevar a cabo todo el proceso de auditoría de cuentas de distintas entidades, sobre todo de entidades del área hortofrutícola, lo que conlleva a la especialización de este grupo de empresas en ese sector de actividad. Esta es la segunda unidad de negocio que mayores beneficios aporta, aunque en 2019 al igual que la consultoría arroja pérdidas, en esta entidad de un total de -103€.
- La formación, denominada Afroinversiones S.L., que se formó tras la crisis como un área anexa pero que, debido a la importancia que posee en cuanto a la estrategia diferenciadora de esta empresa con respecto a su competencia en este ámbito, se ha convertido en una unidad de negocio distinta. Esta diferenciación destaca sobre todo por ser una empresa que lleva muchos años tratando temas acerca de la inteligencia emocional, aunque también realizan cursos del ámbito técnico, de crecimiento personal y sobre habilidades artísticas. Esta unidad no destaca por arrojar una gran rentabilidad a pesar de su positiva demanda, pero la consideran fundamental debido a la buena reputación que ha ido adquiriendo.

6.4. Estructura organizativa

En 2021 el holding León y Vergel Asesores, S.L. cuenta con un total de 17 empleados, perteneciendo 13 de ellos a la entidad asesora y se divide en una serie de departamentos bien diferenciados que se pueden apreciar a continuación en la Figura 6.1 que representa el organigrama de la organización:

Figura 6.1. Organigrama holding León y Vergel



Fuente: León y Vergel Asesores S.L. (2021)

- **Gerencia:** Este es el nivel más alto de la organización y en el que se encuentra el socio mayoritario de la entidad. Lleva a cabo las tareas propias de la alta dirección como son la planificación y organización de las distintas tareas de la entidad, la definición de los objetivos, la supervisión de tareas y de los distintos departamentos, el control de los recursos, la captación de clientes.
- **Administración:** Formado por 1 trabajadora. Lleva a cabo tareas propias de administración tales como recepción y gestión de documentación relativa a facturas, albaranes, cobros y pagos, contabilidad interna de la empresa, comunicación con clientes y proveedores y gestión de la tesorería.

- **Felicidad:** En este departamento se encuentran involucrados el gerente y dos trabajadores. Este departamento surge con el objetivo de suplir las posibles necesidades de los empleados al igual que su formación en temas relacionados con la inteligencia emocional. Se encargan de organizar con cierta frecuencia reuniones para todo el equipo en el que se traten principalmente temas de inteligencia emocional para mejorar aspectos socio-emocionales de los empleados al igual que aspectos de la entidad a discutir.
- **Marketing y comunicación:** Formado por 2 trabajadores. Se centra en la gestión de los medios de comunicación por los que la empresa se da a conocer (página web, blog, redes sociales).
- **Calidad:** Formado por 1 trabajador, que también es el responsable del departamento contable-fiscal. En este departamento se llevan a cabo acciones encaminadas a asegurar la calidad en los servicios que se prestan.
- **Logística:** Este departamento lo componen los mismos trabajadores que se encargan del departamento de marketing y comunicación. En este departamento se gestionan los suministros de las oficinas (internet, telefonía, electricidad y agua), los medios de comunicación internos, el servidor y los elementos necesarios para el adecuado desarrollo de las tareas, como por ejemplo el material de oficina.
- **Contable-fiscal:** Compuesto por los 2 responsables de departamento y por otros 4 trabajadores del mismo.

En el ámbito fiscal realizan tareas como son:

- Planificación fiscal: Simulación de todo tipo de impuestos, estudio y posibilidad de aplicación de deducciones fiscales.
- Realización y presentación de todo tipo de modelos fiscales, tanto de personas físicas como de sociedades: Declaraciones de IVA, IRPF, Retenciones, pagos a cuenta, pagos fraccionados, etc.
- Estudio sistemático de regímenes fiscales en personas físicas, comunidades de bienes y sociedades civiles con el objetivo de asesorar sobre la opción más adecuada en función de la situación y/o actividad que se desarrolle.

- Realización de altas de Autónomos y sociedades en las obligaciones fiscales. Solicitud de Código de Identificación Fiscal (CIF), modificación de obligaciones.
- Representación y defensa ante los distintos órganos de la Administración, Gestión, Inspección y Recaudación de las distintas Administraciones Tributarias.
- Elaboración y presentación de alegaciones, recursos de reposición, recursos económico-administrativos y contencioso-administrativo.

En el ámbito contable se llevan a cabo:

- Elaboración de presupuestos y de estados financieros.
 - Planificación, organización, elaboración y revisión de contabilidades.
 - Cierres de contabilidad y obtención de cuentas anuales.
 - Presentación de cuentas anuales para su depósito en el registro correspondiente.
 - Legalización de libros de contabilidad.
 - Estudios y análisis financieros, patrimoniales y económicos.
 - Consolidación de balances. Elaboración de grupos de empresas. Determinación del perímetro de consolidación.
 - Implantación de sistemas de costes. Contabilidad de costes.
- **Laboral:** Formado por una responsable de departamento (también responsable del departamento contable-fiscal) y por 2 trabajadoras más.
- Confección y presentación de contratos.
 - Confección de nóminas.
 - Confección y presentación de partes altas, bajas y modificaciones.
 - Confección de seguros sociales y transmisión a la Seguridad Social.
 - Preparación y notificación a la Seguridad Social de la situación laboral del trabajador.

- Confección de liquidaciones y finiquitos.
 - Realización y presentación de impuestos sobre retenciones de los trabajadores.
 - Preparación y gestión de partes de enfermedad y accidente.
 - Asesoramiento laboral sobre tipos de contratos, bonificaciones posibles, aplicación de los diferentes convenios colectivos.
 - Asesoramiento y resolución de conflictos laborales.
 - Representación, asistencia y defensa en Inspecciones de Trabajo, ante la Seguridad Social y ante los Juzgados de lo social.
 - Representación y asistencia ante el CEMAC.
- **Jurídico:** Compuesto por un trabajador, responsable de departamento y cuenta con 1 trabajadora auxiliar, que forma parte también del equipo de auditoría. Algunos de los servicios que se realizan en este departamento son:
- Constitución de sociedades: solicitud de denominación, redacción de estatutos y gestiones en notaría.
 - Gestión de notificaciones/sanciones recibidas de Administraciones Públicas.
 - Alegaciones, recursos y reclamaciones.
 - Disolución de matrimonio y demás cuestiones relacionadas con ello.
 - Herencias.
 - Instrumentos financieros como cláusulas suelo.
 - Solicitud de catalogación de explotación prioritaria.
 - Solicitud de nacionalidad española y renovación de permiso de residencia.
- **Recursos humanos:** Formado por una responsable de departamento que también forma parte del departamento de la felicidad y de formación, junto con una de las trabajadoras del departamento de laboral. Se centra en la organización de los recursos humanos de la empresa mediante su organización, planificación,

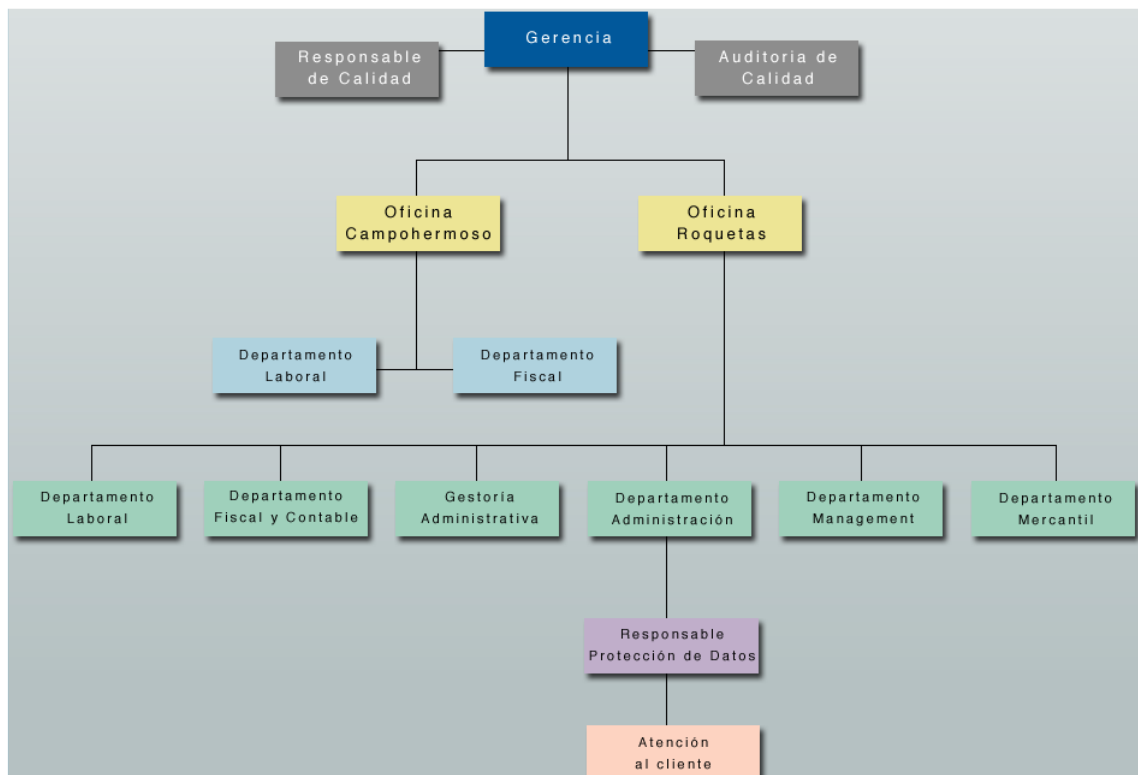
- reclutamiento y selección de personal, formación, satisfacción del personal, clima de trabajo.
- **Gestoría:** Formado por una de las trabajadoras del departamento contable-fiscal. Este departamento se encarga sobre todo de los trámites de documentación con organismos públicos.
 - **Auditoría (Husson Auditores AGM, S.L.):** Formado por un responsable de departamento que colabora en los departamentos de la felicidad, marketing y comunicación, logística y formación. Además, cuenta con una jefa de administración y con 3 empleados más. Esta es una entidad independiente, pero se incluye en el organigrama de la entidad al formar parte del holding de León y Vergel. Llevan a cabo toda la serie de tareas relativas a la auditoría de cuentas de entidades con el objetivo de descubrir si sus cuentas anuales cumplen la imagen fiel de la entidad. Además, también realizan informes especiales, análisis de procedimientos administrativos y de control interno, planes de viabilidad y valoración de empresas.
 - **Formación (Afroinversiones, S.L.):** Compuesto principalmente por 2 responsables de departamento, una jefa de administración (del departamento contable-fiscal), la responsable de marketing y comunicación y de logística y los formadores que van variando en función del tipo de curso de formación que se imparta. Sucede lo mismo que en el caso anterior, es una entidad independiente, aunque forma parte del holding. Todos sus trabajadores son los mismos que forman parte de departamentos mencionados anteriormente. Aquí se gestionan los distintos cursos que se van organizando con gran frecuencia, relativos a temas técnicos que son impartidos por los empleados de los distintos departamentos dependiendo del tema tratado (contable, fiscal, laboral, etc.) y a temas del ámbito emocional (crecimiento personal, habilidades artísticas y socio-emocionales) que suelen ser impartidos por la responsable del departamento.
 - **Responsabilidad social corporativa (Asociación Indakana):** Formado por una jefa de administración, que trabaja también en auditoría y por colaboradores como son León y Vergel, Husson y otras personas físicas y entidades jurídicas externas. Esta asociación se encarga de llevar a cabo eventos de distinta índole y la venta de merchandising con el objetivo de recaudar recursos monetarios que se envían para ayudar a cubrir las necesidades básicas de los niños de distintas comunidades de

Perú y que puedan optar a oportunidades de progreso de las que carecen en la actualidad.

Cabe destacar que tan solo la gerencia y los departamentos en marcados en color azul, junto a su equipo correspondiente son los que forman parte como tal de la entidad León y Vergel Asesores, S.L.

Anteriormente, contaban con un organigrama en el que se mostraba una mayor diferenciación (véase en la Figura 6.2) en cuanto a los niveles de cada departamento. Esto es algo que no acaba de agrandar a la empresa, pues quieren mantener a los departamentos nivelados y reflejando una mayor relación entre todos ellos, es por esto por lo que han modificado el organigrama en el año 2020. Además, al contar con empleados que forman parte de más de un departamento hace que la relación entre los distintos departamentos sea mayor, pues hay un mayor conocimiento sobre los distintos departamentos por varios de los trabajadores.

Figura 6.2. Organigrama anterior de León y Vergel Asesores, S.L.



Fuente: León y Vergel Asesores S.L. (2021)

6.5. Objetivos estratégicos

Según Palacios (2016), cuando hablamos de objetivos estratégicos nos referimos a un espacio temporal de largo plazo, y estos nacen a raíz de las oportunidades y amenazas del entorno externo de la entidad y constituyen la categoría de objetivos innovadores. No deben ser muy ambiciosos ni muy pesimistas, sino que tienen que ser concretos, cuantificables o calificables para poder cumplirlos en un determinado tiempo.

Los principales objetivos estratégicos que persiguen en León y Vergel son maximizar la satisfacción, tanto del cliente como del propio personal de la organización.

Una forma de lograr la consecución de estos objetivos estratégicos podría ser mediante la gestión de la calidad. León y Vergel apuesta por la formación continua de sus empleados e innovación en este ámbito, como forma de proporcionar un servicio de mayor calidad. Sin duda, la preocupación por la calidad es uno de los objetivos globales estratégicos de la entidad, estableciendo como meta convertir a la entidad en la que posea mayor calidad técnica de toda la provincia. Esto afectaría de forma positiva a sus recursos económicos y financieros.

Por otra parte, como cualquier empresa que quiera permanecer operando en el mercado durante un amplio horizonte temporal, la empresa debe tener como objetivo conseguir un cierto nivel de rentabilidad con la que se asegure esa permanencia. Además, con la consecución de un buen nivel de rentabilidad, la entidad podrá plantearse como estrategia crecer de forma interna en un futuro próximo.

La entidad es consciente de las debilidades que posee y otro de sus objetivos estratégicos es ir aportando soluciones a estas. Por ejemplo, no poseen de una herramienta online a la que puedan acceder los clientes y consultar los servicios que la empresa les satisface o en la que poder aportar la documentación sin necesidad de trasladarse hasta las oficinas físicas, por lo que se plantean cómo satisfacer esa demanda lo mejor posible y en el menor espacio temporal con el objetivo de que queden satisfechos en cuanto a comodidad y rapidez y así decidan seguir apostando por sus servicios en lugar de elegir a otro competidor cercano que si ofrezca esa opción.

Es por esto que poco a poco van estudiando las mejores opciones para hacer frente a esas debilidades que, aunque no puedan darle solución de forma inmediata, no las descuidan y

persiguen su satisfacción, pero de la mejor forma según considere la entidad, sin precipitarse a una solución rápida y que resulte poco eficaz.

6.6. Estrategias y expectativas de crecimiento

En la actualidad, León y Vergel Asesores tiene en mente estrategias de distinta índole con el claro objetivo de seguir prosperando y creciendo en el sector de la consultoría.

Una de las estrategias que se plantea es la de integrar los distintos departamentos con los que cuenta la entidad con el fin de ofrecer un servicio combinado en lugar de prestar servicios aislados de forma esporádica, pues hay clientes que solo demandan sus servicios fiscales, por ejemplo, en lugar de demandarles el resto de servicios que les puedan ser necesarios. Esto sobre todo es interesante para los clientes que son empresas, pues necesitarán mayor cantidad de servicios y si todos se los puede proporcionar la misma entidad esto favorecerá un mejor asesoramiento pues el flujo de información es más fácil, estará más adaptado y especializado, formando así sinergias entre los diferentes servicios y por tanto departamentos.

Otra estrategia que tienen en mente desde hace varios años es la del crecimiento mediante la expansión geográfica. La entidad se encuentra en un sector en el que los clientes dan gran importancia a la cercanía de la asesoría a la hora de su elección, por lo que con esta estrategia podría optar a aumentar su cartera de clientes y mejorar su posición competitiva en el sector. Su propósito es crecer internamente, es decir, invertir en la propia entidad con el objetivo de crecer por sí misma y así poder abrir una nueva oficina en Almería capital, pues su objetivo no es expandirse a una gran cantidad de ciudades distintas, sino que quieren ser referentes en el sector de la consultoría en Almería.

Para ayudar al mayor conocimiento de la entidad a ojos de clientes potenciales y para la captación de ellos pueden implementar un departamento comercial con el que crear una red de contactos, aumentar la difusión y presencia en redes sociales, continuar mejorando y actualizando su página web, entre otras acciones encaminadas a una mayor divulgación.

6.7. Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) viene definida, según el Libro Verde (2001), como la puesta en marcha de acciones relacionadas con la preocupación por el medio ambiente y por aspectos sociales a la hora de desarrollar su actividad económica.

León y Vergel Asesores es una empresa concienciada en estos aspectos y que se involucra en ayudar, tanto social como ambientalmente. La asociación Indakana se creó con el objetivo de organizar diversos eventos con carácter periódico con los que poder recaudar recursos que serán enviados a colectivos menos favorecidos y esta empresa se encarga de la organización de esos eventos y de su patrocinio. Los recursos que se obtienen los suelen destinar a la elaboración de micro proyectos de ayuda a la infancia en Perú.

En cuanto al ámbito medio ambiental, en el desarrollo diario de su actividad se encargan de reciclar, evitan el uso de plástico, intentan poseer el menor número de documentos en papel posible, reutilizar el papel ya usado para imprimir documentos de uso interno y utilizan un motor de búsqueda con el que, por cada búsqueda realizada, se compromete a plantar árboles.

7. ANÁLISIS DE SUS ESTADOS FINANCIEROS

A continuación, se lleva a cabo un análisis de sus estados financieros durante el periodo de 2014 a 2019 con el objetivo de conocer cómo ha evolucionado esta empresa en términos económico-financieros. Esta entidad presenta sus cuentas anuales en formato abreviado, pues no sobrepasa los parámetros que obligan la presentación de cuentas anuales en formato normal, por lo que sólo analizaré su balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias.

El análisis de estados financieros, según Rojo (2011), se lleva a cabo con el objetivo de ofrecer datos adicionales con los que poder tomar decisiones, para lo que se transforman los datos contables de los estados financieros en información con más contenido para los fines que se persigan.

7.1. Balance de situación

La cifra total de activo comenzó en 2014 con un total de 218.091,87€ (véase Tabla 7.1 del Anexo 11.1) y a lo largo de los años ha sufrido disminuciones y aumentos de forma no muy

considerable hasta que en 2019 presenta un incremento de un 9,90% con respecto a 2014 y un montante de 239.683,70€. Esta cifra y evolución coincide con el total de la suma de patrimonio neto con el pasivo de la entidad.

Este incremento se debe principalmente al aumento que presenta el activo corriente, el cual tiende a aumentar durante todos los años del periodo analizado (excepto en 2015, que disminuye levemente). En 2014 arrojaba un total de 81.746,96€ y ha sufrido un incremento de un 22,53% en 2019. Las partidas que componen su activo corriente son los deudores comerciales y el efectivo y otros activos equivalentes, según su importancia en peso. En los deudores comerciales podemos diferenciar entre los clientes por ventas y prestación de servicios relativos a la actividad de explotación de la empresa y a otros deudores. Podemos observar en la Tabla 7.1 (Anexo 11.1) como la cifra de la deuda que poseen los clientes con esta entidad ha disminuido de forma considerable con el paso del tiempo, pasando de contar con 72.466,14€ a 13.482,56€. Esta situación puede deberse a que los clientes han satisfecho en mayor cuantía las deudas que poseían con la empresa por la prestación de sus servicios (mejora en la gestión de cobros) o porque la entidad haya disminuido la prestación de servicios. En cuanto a la partida relativa a otros deudores ha evolucionado de forma contraria a la anterior, pues ha sufrido un fuerte incremento de 2014 a 2019, cuyas causas pueden ser las mismas que las comentadas para la partida de clientes. El incremento que sufre el activo corriente se debe principalmente al aumento de la cuantía de otros deudores. Finalmente, pasando al efectivo que posee León y Vergel este ha evolucionado de forma favorable para la empresa pues se ha incrementado un 75,54%, lo que también contribuye al aumento acontecido en el activo corriente. Esto puede deberse al pago en efectivo satisfecho por parte de los clientes que poseen deudas con la entidad.

Pasando al activo no corriente, este se ha incrementado tan sólo un 2,33% desde 2014 a 2019. Está compuesto principalmente por inmovilizado material necesario para el desarrollo de su actividad económica y el cual supone un 72,08% del total del activo no corriente en 2019, seguido por los activos por impuesto diferido con un peso de un 26,02% e inversiones financieras a largo plazo con tan sólo un 1,90% de peso. El incremento del activo corriente se debe al aumento de los activos por impuesto diferido (35,17%).

Por el lado del patrimonio neto, este ha pasado de contar con 145.91,23€ a contar en 2019 con 156.631,36€ (incremento de un 7,58%). Este incremento se debe al aumento de la cifra

de reservas que ha realizado la entidad y a la aportación realizada por los socios en 2019 de 39.589,34€ en la partida de “otras aportaciones de socios”. Sin embargo, poseen una cifra muy elevada relativa a pérdidas que se recogen en los resultados de ejercicios anteriores y además, el último año del periodo la entidad presenta un resultado del ejercicio con pérdidas de un total de -48.608,36€. Esta situación debe ser estudiada detenidamente por parte de la entidad para buscar una solución y no seguir en un futuro obteniendo resultados negativos que pongan en riesgo la supervivencia de ella.

Hay que destacar que la entidad no posee pasivo no corriente, lo que puede considerarse como una buena señal para ellos, pues en principio no necesitan financiación a largo plazo para el desarrollo de su actividad.

El pasivo corriente también ha sufrido un incremento de un 14,55%. Esto se debe a que tanto las deudas a corto plazo como las deudas que posee la empresa con acreedores han incrementado de 2014 a 2019.

Las deudas con entidades de crédito han ido fluctuando con aumentos y disminuciones a lo largo del periodo. Aunque en 2018 no contaron con financiación por parte de estas entidades, en 2019 vuelven a contar con una deuda de 11.668,53€. También buscan otras fuentes de financiación, que hasta 2018 habían contado con un menor peso que las deudas con entidades de crédito, pero en 2019 su cuantía es superior, de un total de 12.781,74€.

La partida de acreedores comerciales es la que presenta el mayor peso dentro del pasivo corriente (un 70,56% en 2019). Esta partida está compuesta tan solo por “otros acreedores” que también ha ido fluctuando con aumentos y disminuciones hasta contar en 2019 con la mayor cuantía (58.602,07€).

7.2. Cuenta de pérdidas y ganancias

Si pasamos a analizar la cuenta de pérdidas y ganancias de León y Vergel, podemos observar en la Tabla 7.2 que se encuentra en el Anexo 11.1 como el importe neto de la cifra de negocios ha ido disminuyendo desde 2014 que contaba con un total de 474.868,51€ hasta 2018 donde arrojaba 343.637,69€, recuperándose levemente en 2019 con un total de 362.430,63€. Esta cifra se destina a cubrir los gastos relativos a personal y otros gastos de explotación. En los años 2014, 2015 y 2019 vemos como el resultado de explotación arroja cifras negativas, lo que quiere decir que la entidad no genera los suficientes ingresos

para cubrir esos gastos, situación que debería revertirse. Además, cada año se van amortizando los bienes relativos al inmovilizado material, cuya cifra se ha incrementado en 2019 siendo de -7.297,81€. En 2017 y 2018 la entidad genera ingresos procedentes de otros resultados, siendo en 2018 más del doble de la que se genera en 2017.

En cuanto a las actividades de carácter financiero, la entidad logró en 2014 unos ingresos financieros derivados de inversiones financieras que realizan de un total de 3.202,80€. Sin embargo, en el resto de años disminuyó considerablemente hasta que en 2019 tan solo ingresan 16,03€, algo muy insignificante. Los gastos financieros evolucionan al contrario que los ingresos, pues de 2014 a 2016 tendieron a aumentar y de 2017 a 2019 han descendido hasta pagar en el último año un total de 244,17€, cifra superior a los ingresos financieros generados. Por ello, para todos los años del periodo, excepto para 2014, el resultado financiero es negativo, el cual se compensa de 2016 a 2018 con el resultado positivo de explotación, pero para los años que este presentaba pérdidas se le acumula. En el caso de los años en los que se genera un resultado positivo, se tendrá que pagar el impuesto de beneficios correspondiente. Finalmente, vemos como el resultado del ejercicio del comienzo y el final del periodo analizado son similares, ambos con pérdidas. En 2015 la entidad también genera pérdidas, aunque de menor cuantía y de 2016 a 2018 genera beneficios.

8. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA

Tras analizar las cuentas anuales de la entidad asesora, es interesante calcular una serie de ratios con el objetivo de que nos ayuden a un mejor análisis de la situación económico-financiera de la empresa en cuestión. Las ratios son magnitudes que resultan de la relación de datos financieros provenientes de las cuentas anuales y, como he dicho, permiten el conocimiento de la situación de la entidad, bien en la actualidad o bien en el pasado.

En este caso, nos centraremos en analizar ratios de rentabilidad económica y financiera, en la liquidez y solvencia a corto plazo y en la solvencia a largo plazo. Estos indicadores se recogen en la Tabla 8 del Anexo 11.2.

8.1. Medidas contables

8.1.1. Rentabilidad

La rentabilidad mide la relación entre los resultados monetarios de una actividad -reales o esperados- y los medios empleados para obtenerlos. La rentabilidad es el objetivo económico-financiero de la empresa" (Cuervo y Rivero, 1986).

En este caso vamos a estudiar la rentabilidad económica antes de impuestos y la rentabilidad financiera después de impuestos. Siguiendo las definiciones de Rojo (2019):

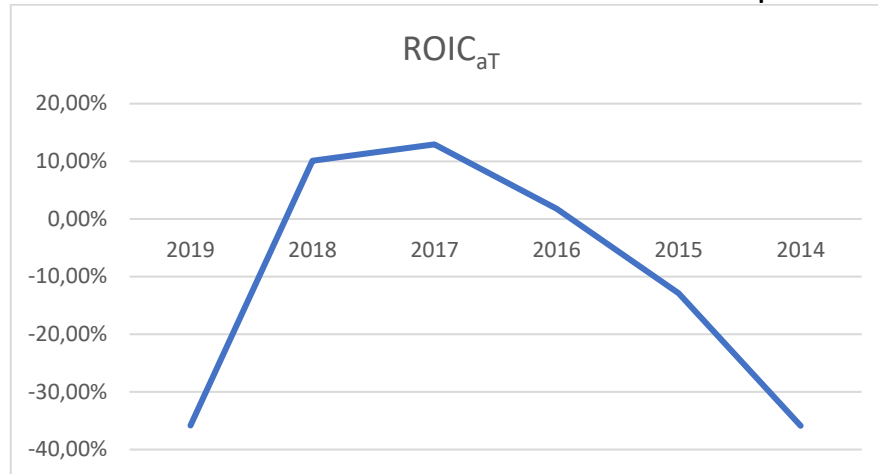
- **Rentabilidad económica antes de impuestos (ROIC_{aT}):** Son las rentas económicas obtenidas del capital invertido en la empresa y con las que retribuimos a los propietarios y prestamistas, antes del pago del impuesto sobre beneficios. Esta rentabilidad toma en consideración los beneficios o pérdidas (principio de devengo).

Esta rentabilidad se obtiene dividiendo el resultado antes de impuestos (una vez esté ajustado con los gastos financieros y el ahorro impositivo) entre el capital invertido medio.

$$ROIC_{aT} = \frac{RAI+GF+AhT}{CIm} \quad (\text{Ecuación 8.1})$$

Como se puede observar en el Gráfico 8.1 la rentabilidad económica antes de impuestos comienza en 2014 con un resultado negativo de un -35,88%, lo que es una situación preocupante para la entidad, pues no se está obteniendo beneficio de la actividad de explotación y por tanto no se puede retribuir a prestamistas y propietarios. En 2015 sigue arrojando un resultado desfavorable, aunque comienza a ser menor hasta que en 2016 la entidad genera una ROIC_{aT} de un 1,78%. La situación de la entidad con respecto a esta rentabilidad parece que comienza a revertirse, pues en 2017 y 2018 sigue presentan cifras favorables para la entidad del 12,93% y 10,07% respectivamente, lo que significa que esta empresa está siendo rentable en esos años y que genera recursos con los que retribuir a sus prestamistas y propietarios. Sin embargo, en 2019 esta rentabilidad vuelve a caer en picado, arrojando una cifra de -35,85%, situación que debe intentar revertir pues si perdura en el tiempo puede poner en riesgo la supervivencia de la empresa.

Gráfico 8.1. Evolución de la rentabilidad económica antes de impuestos



Fuente: Elaboración propia

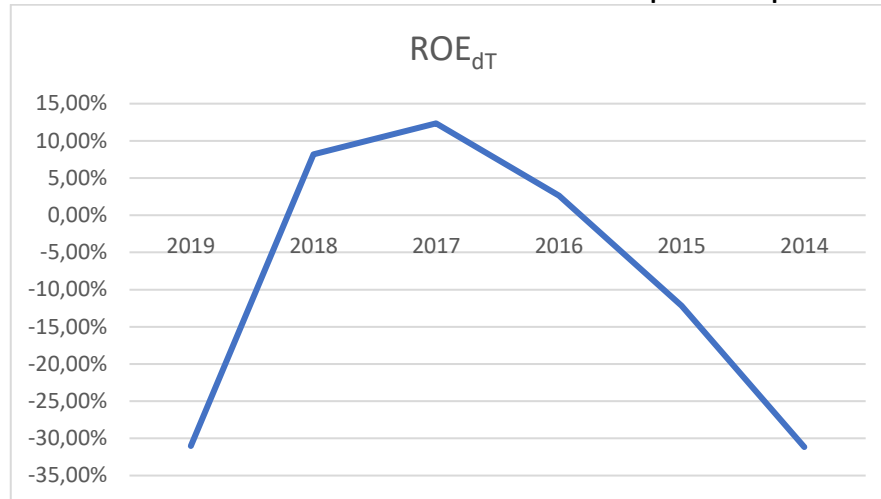
- **Rentabilidad financiera después de impuestos (ROE_{dT}):** Hace referencia a las rentas financieras que la empresa es capaz de producir con las que se remunera a los propietarios y accionistas, una vez satisfecho el impuesto sobre beneficios. Estas rentas se fundamentan en el principio de devengo.

Esta ratio es resultado de la relación del resultado del ejercicio con los recursos propios de la empresa.

$$ROE_{dT} = \frac{RE}{RP} \quad (\text{Ecuación 8.2})$$

La rentabilidad financiera después de impuestos, ROE_{dT}, sigue una evolución similar a ROIC_{aT}, tal y como muestra el Gráfico 8.2. Para los años 2014, 2015 y 2019 presenta una rentabilidad financiera negativa, aunque algo inferior que la rentabilidad económica. Esto quiere decir que la empresa no está siendo rentable, ya que no genera recursos financieros con los que poder retribuir a los propietarios y accionistas de la entidad. En 2016, León y Vergel genera una ROE_{dT} de un 2,64%, siendo superior que la rentabilidad económica presentada en ese mismo año. Al año siguiente, esta rentabilidad presenta la mejor cifra del periodo siendo está muy similar a la rentabilidad económica de ese mismo año. Finalmente, en 2018 disminuye un 33,65% con respecto al año anterior, aunque sigue siendo una rentabilidad positiva, lo que es una buena señal para la entidad.

Gráfico 8.2. Evolución de la rentabilidad financiera después de impuestos



Fuente: Elaboración propia

8.1.2. Liquidez

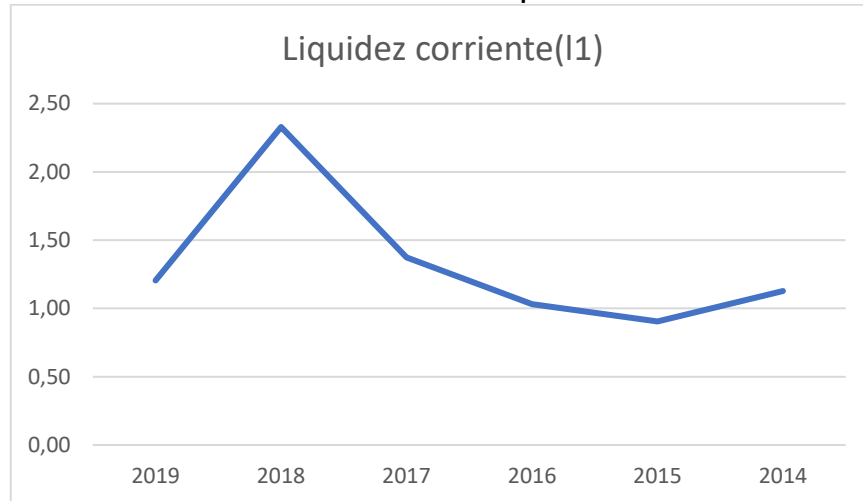
La liquidez se encarga de medir la capacidad que tiene la empresa de convertir sus activos en liquidez y saber si con esto puede hacer frente a sus obligaciones de pago en el corto plazo. Para el análisis de la liquidez de León y Vergel vamos a hacer uso de 3 ratios:

- **Liquidez corriente (I_1):** Esta ratio resulta de la relación de los activos corrientes con los pasivos corrientes. Cuanto mayor sea la cifra que arroje esta ratio, significará que la entidad puede hacer frente a sus obligaciones de pago, lo que es una buena señal para la empresa. Este es la ratio relativo al fondo de maniobra.

$$L_1 = \frac{AC}{PC} \quad (\text{Ecuación 8.3})$$

La empresa León y Vergel Asesores S.L. presenta en el Gráfico 8.3 una liquidez corriente o ratio de fondo de maniobra superior a 1, excepto en el año 2015. Esto significa que la cuantía del activo corriente es superior que la del pasivo corriente, es decir, la entidad tiene capacidad para hacer frente a los compromisos de deuda que posee en el corto plazo. La mejor situación de liquidez corriente se muestra en el año 2018, con una cifra de 2,33.

Gráfico 8.3. Evolución de la liquidez corriente

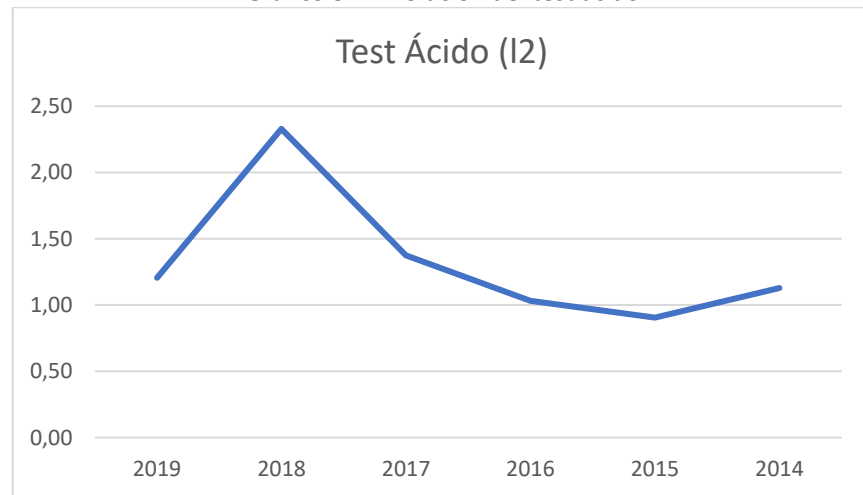


Fuente: Elaboración propia

- **Test Ácido (I₂):** Esta ratio es muy similar al anterior, con la diferencia de que excluye a las existencias del activo corriente. Para que esta ratio sea buena, es recomendable que se aproxime a 1.

$$L_2 = \frac{AC-Ex}{PC} \quad (\text{Ecuación 8.4})$$

Gráfico 8.4. Evolución del test ácido



Fuente: Elaboración propia

En este caso, el test ácido arroja el mismo resultado (véase Gráfico 8.4) que el obtenido con la liquidez corriente, pues es una empresa que se dedica a la prestación de servicios y, por tanto, no se encuentra en posesión de existencias.

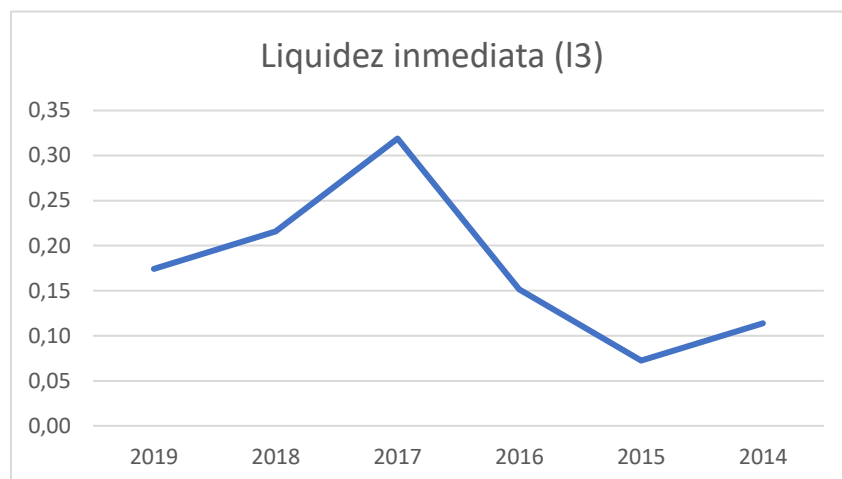
- **Liquidez inmediata (I₃):** Se utiliza para saber hasta qué punto la entidad puede hacer frente a sus obligaciones de pago de corto plazo con el efectivo del que

dispone al final del ejercicio. Se suele considerar como bueno cuando arroje valores en torno a 0,2 o 0,3, aunque es difícil señalar un valor óptimo para esta magnitud, puesto que el disponible varía mucho durante el ejercicio.

$$L_3 = \frac{\text{EFECTIVO}}{\text{PC}} \quad (\text{Ecuación 8.5})$$

Como se puede contemplar en el Gráfico 8.5, la liquidez inmediata sufre mayores fluctuaciones que la liquidez corriente. Esta ratio se encuentra, de promedio, en un 0,17, lo que quiere decir que la entidad cuenta con 0,17 € de efectivo por cada euro de deuda que vence en un horizonte temporal de corto plazo. En este caso, la mejor cifra de liquidez se presenta en el 2017, mientras que en la ratio del fondo de maniobra se daba en el año siguiente.

Gráfico 8.5. Evolución de la liquidez inmediata



Fuente: Elaboración propia

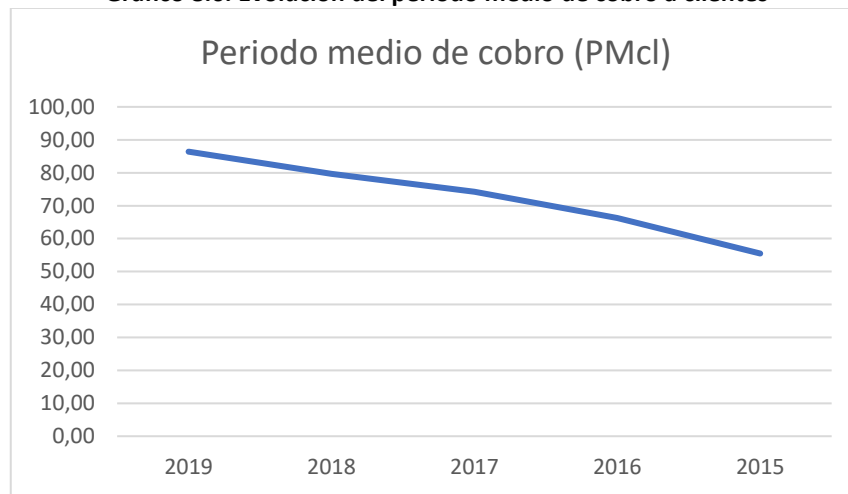
- **Periodo medio de cobro (PM_{cl}):** Se refiere al tiempo que transcurre hasta que la entidad cobra las deudas que poseía con sus clientes. Cuanto menor sea este periodo, la empresa se encontrará en una mejor situación de solvencia, pues dispondrá de recursos monetarios en un menor horizonte temporal. Este se calcula a partir de la siguiente expresión:

$$\text{PMcl} = 360 \cdot \frac{(\text{DC}_{j-1} + \text{DC}_j)/2}{\text{CNN}} \quad (\text{Ecuación 8.6})$$

En el Gráfico 8.6 se observa como con el paso del tiempo el periodo medio de cobro tiende al alza, pasando de cobrar a los 55 días en 2015 a los 86 días en el 2019, lo que es una situación desfavorable para León y Vergel y debería intentar revertirla

para poder contar con recursos monetarios en un menor espacio temporal con los que poder invertir o saldar deudas pendientes.

Gráfico 8.6. Evolución del periodo medio de cobro a clientes



Fuente: Elaboración propia

8.1.3. Solvencia

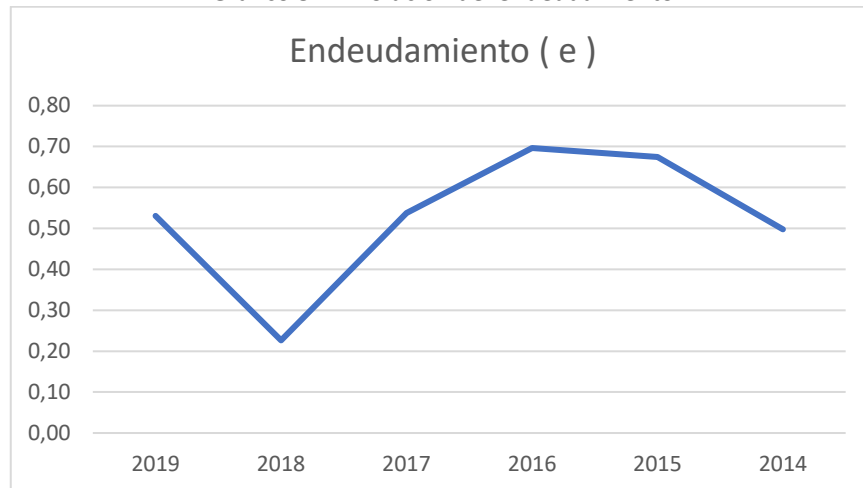
La solvencia se utiliza para medir la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a las obligaciones de pago que posee a largo plazo.

- **Endeudamiento (e):** Nos ayuda a conocer la estructura financiera de la empresa, es decir, en qué proporción se encuentra formada por financiación ajena y por financiación propia. Cuanto mayor sea esta ratio, significará que la entidad opta más por financiarse con recursos ajenos.

$$e = \frac{RA}{RP} \quad (\text{Ecuación 8.7})$$

El endeudamiento de León y Vergel comenzó, como se observa en el Gráfico 8.7, en un 0,5 y fue aumentando hasta que en 2016 presentó su mayor cuantía (0,7) y, tras ello, disminuyó considerablemente hasta contar con un endeudamiento de un 0,23 en 2018. Tras esto, cerró el periodo de estudio con un incremento, contando con un 0,53. De promedio, el endeudamiento de la entidad se encuentra en un 0,53, esto quiere decir que de 100€ que posea León y Vergel de recursos propios, 53€ pertenecen a recursos ajenos.

Gráfico 8.7. Evolución del endeudamiento



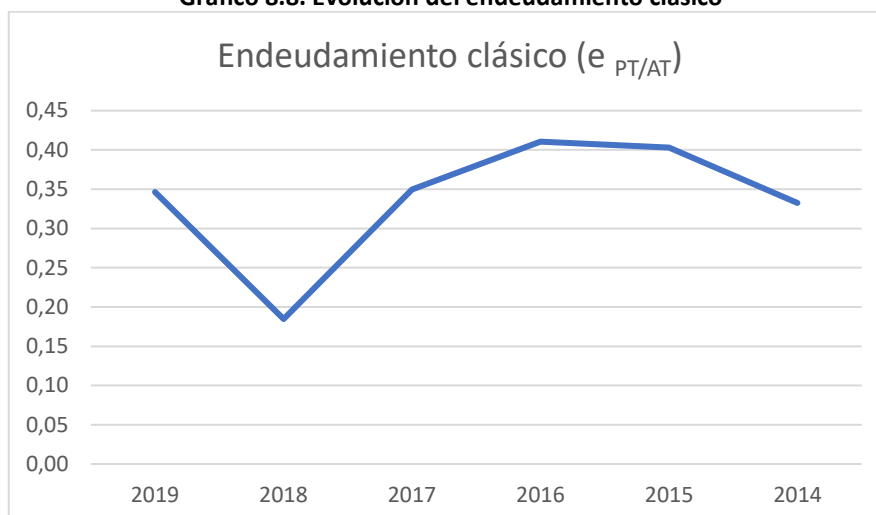
Fuente: Elaboración propia

- **Endeudamiento clásico ($e_{PT/AT}$):** Refleja la relación entre la totalidad del pasivo y la totalidad del activo. Teóricamente, esta ratio será bueno cuanto menor sea, pues se suele pensar que cuanto más activo tengamos y menor pasivo, mejor será la situación empresarial. Sin embargo, es recomendable que esta ratio se encuentre en torno al 0,50-0,60, pues si es mayor se estaría comprometiendo la solvencia de la empresa y si fuese inferior se estaría comprometiendo la rentabilidad de la misma.

$$e_{PT/AT} = \frac{PT}{AT} \quad (\text{Ecuación 8.8})$$

Este endeudamiento presenta un promedio de 0,34, lo que significa que la entidad no depende en gran medida de sus acreedores para la financiación de sus activos, pues estos se encuentran financiados en mayor proporción con los recursos propios de la entidad. Además, hay que destacar que, al contar con un endeudamiento inferior al valor óptimo, esta empresa puede estar comprometiendo su rentabilidad al no aprovechar las ventajas de la financiación ajena de la mejor manera posible. En el Gráfico 8.8 se representa la evolución que sigue durante el periodo estudiado.

Gráfico 8.8. Evolución del endeudamiento clásico



Fuente: Elaboración propia

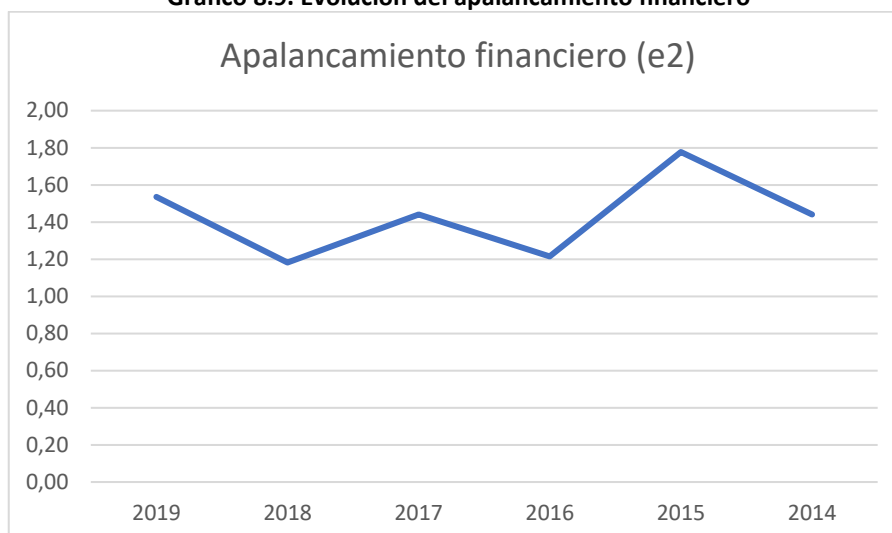
- **Apalancamiento financiero (e_2):** Este apalancamiento relaciona el resultado antes de impuestos con el patrimonio neto de la empresa y a su vez con la relación del resultado antes de impuestos e intereses con el activo total. Se utiliza para conocer que fuente de financiación es más recomendable utilizar.

Cuando este apalancamiento arroja un resultado superior a 1 nos indica que es rentable financiarnos con recursos ajenos, mientras que si es inferior a 1 sería recomendable financiarnos con recursos propios, pues el coste de la financiación ajena conlleva a que la rentabilidad sea inferior que si se financia tan solo con fondos propios.

$$e_2 = \frac{\frac{RAI}{PN}}{\frac{RAIT}{AT}} \quad (\text{Ecuación 8.9})$$

El Gráfico 8.9 muestra que, durante todo el periodo de estudio la entidad en cuestión presenta un apalancamiento financiero superior a 1, aunque con valores muy próximos a este. Por ende, es rentable que la entidad se financie con recursos ajenos, pues estos hacen que la rentabilidad de los recursos propios sea superior de lo que sería si sólo contase con financiación propia.

Gráfico 8.9. Evolución del apalancamiento financiero



Fuente: Elaboración propia

8.2. Cuadro de Mando Integral

8.2.1. Mapa estratégico

A la hora de elaborar el mapa estratégico para León y Vergel, debemos recoger los distintos objetivos estratégicos que queremos alcanzar en cuatro perspectivas distintas, que son:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva de clientes.
- Perspectiva de procesos internos.
- Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.

Además, en esta representación gráfica de la estrategia empresarial, se establece un orden de importancia que se representará de arriba hacia abajo, es decir, de mayor a menor prioridad. Además, se establecerán relaciones causales entre los objetivos de las distintas perspectivas, pues la consecución de determinados objetivos estratégicos facilita el alcance de otro u otros. Estas relaciones pueden ser tanto en sentido horizontal entre objetivo de una misma perspectiva como en sentido vertical relacionando objetivos de distintas perspectivas.

Centrando la atención en nuestro caso concreto, si observamos la imagen 8.10 podemos observar el mapa estratégico propuesto para la empresa León y Vergel Asesores.

- Perspectiva de aprendizaje y conocimiento:

Los objetivos recogidos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son la base para la consecución del resto de objetivos de las otras tres perspectivas.

Como se comentó en la visión empresarial, la entidad busca un continuo crecimiento en cuanto a los conocimientos necesarios para un asesoramiento adecuado y de calidad, para lo que es necesario el **incremento de formación de los empleados** que formen parte de la entidad. El cumplimiento de este objetivo hará que aumente la probabilidad de conseguir otros objetivos como son el del aumento de la calidad en los servicios prestados, ayudará a que los empleados usen los sistemas de gestión disponibles en la empresa si se les forma en el manejo correcto de ellos y se podrá aumentar la eficiencia en los procesos al hacer que usen esos sistemas de gestión.

El siguiente objetivo recogido en esta perspectiva es el relativo a su misión empresarial, **asesorar mediante la honestidad, humildad, honradez y utilidad**. A través de este objetivo se logrará a su vez aumentar la calidad de los servicios de asesoramiento, aumentar la satisfacción de los clientes si logran captar que asesoran así realmente y, por tanto, conseguirán fidelizar clientes al aumentar su satisfacción.

Uno de los objetivos estratégicos fijados por esta entidad es la **satisfacción de los empleados**, objetivo recogido también dentro de esta perspectiva. Si los empleados se encuentran satisfechos tanto a nivel personal como a nivel laboral dentro de la entidad, esto los llevará a trabajar mejor por lo que se obtendrán unos mejores resultados, un trato más adecuado que los clientes captarán. Es por esto que esta satisfacción de los empleados llevará a una mayor calidad en los servicios prestados y por tanto, a una mayor satisfacción de los clientes.

Como último objetivo dentro de esta perspectiva se encuentra el **uso de los sistemas de gestión**, ya que no todos los miembros de la entidad los utilizan y esto hace que disminuya el control del tiempo que se gasta en el desarrollo de las tareas, de qué se ha hecho y quién o ha llevado a cabo. Esta es una debilidad que presenta la entidad y a la que quieren poner solución, pues consideran que es fácil de resolver. Si se forma a los empleados acerca de cómo funcionan estos sistemas y se les informa acerca de la importancia que poseen, aumentará la cantidad de empleados que comiencen a utilizarlos y esto llevará a aumentar la eficiencia en el desarrollo de los procesos relativos al asesoramiento.

- Perspectiva de procesos internos:

El primer objetivo estratégico recogido en esta perspectiva es el **aumento de calidad en los servicios prestados**, siendo otro de sus objetivos perseguidos por la entidad. Al aumentar la calidad de los servicios, los clientes podrán percibir el cambio a la hora de llevar a cabo sus trámites de un año a otro o de la asesoría de la que fuese cliente anteriormente a esta. Al percibir esta mayor calidad en el servicio, los clientes quedarán más satisfechos y se fidelizará gran parte de ellos. Además, la entidad podrá incrementar sus ingresos al aportar un mayor valor al servicio prestado.

Una de las debilidades que posee esta entidad es que los clientes no disponen de un espacio en su página web o en cualquier otra herramienta online donde poder aportar documentación necesaria para sus trámites, consultar el estado de estos, entre otras funciones. Es por esto que se propone **aumentar el número de procedimientos vía online** a poder realizar por parte de los clientes, con el objetivo de diferenciarse de sus demás competidores (tanto de asesorías físicas como online). Esto hace que los clientes estén más satisfechos a la hora de no tener que estar continuamente desplazándose a la oficina física cuando solo se tenga que hacer entrega de documentación o cuando sólo se tenga que pagar el servicio e incluso puede aumentar la captación de clientes que prefieran optar por una asesoría mixta que convine oficinas físicas y vía online y así reducir la amenaza que presentan las consultoras online. Además, otro objetivo que se obtendría es el aumento de eficiencia en los procesos en cuanto a una mayor rapidez, pues ya sabemos que los trámites realizados online son mucho más rápidos que de forma presencial.

Siguiendo con ese último objetivo mencionado relativo al **aumento de eficiencia en los procesos**, si se logra prestar el servicio en un menor periodo de tiempo el cliente estará más satisfecho y probablemente se reducirá el periodo medio de cobro por haber finalizado esa prestación del servicio de forma más temprana y satisfactoria. Además, esto hará que se aumente la eficiencia en costes, pues prestar un mismo servicio en un menor periodo de tiempo hará que se empleen menores recursos.

En la actualidad, internet ha cobrado especial relevancia gracias a su inmediatez, aumento de calidad, comodidad y velocidad a la hora de realizar cualquier tipo de tarea y continuamente se van produciendo mejoras en los programas existentes y surgen nuevos con el objetivo siempre de mejora. Por ello, otro objetivo que se debería contemplar en

cualquier empresa es el de **implementar las innovaciones tecnológicas** que puedan ser de gran utilidad y que puedan aportar un valor añadido. Para León y Vergel Asesores se propone estar al día de los nuevos programas disponibles, actualizaciones de los programas de uso actuales con el fin de que nos permitan mejorar el desarrollo de este tipo de servicios e incluso introducir nuevas formas de pago, como el pago por TPV que facilitaría la consecución de disminuir el periodo medio de cobro a clientes. A través de este objetivo podemos diferenciarnos, aumentar la calidad de los servicios prestados y el número de procedimientos a realizar de forma telemática.

- Perspectiva de clientes:

Dentro de la perspectiva de clientes, el objetivo con mayor relevancia es **aumentar la satisfacción de los clientes** al ser uno de los principales objetivos de la empresa. En las dos perspectivas anteriores se han ido explicando algunos de los objetivos con los que podemos conseguir aumentar esta satisfacción. Con la consecución de este objetivo los clientes estarán más contentos con la entidad, disminuyendo así el periodo medio de cobro y logrando un aumento de la rentabilidad. Además, seguirán confiando en León y Vergel para seguir optando por sus servicios en lugar de recurrir a uno de sus competidores e incluso demandarán una mayor cantidad de servicios ofrecidos por la entidad, es decir, se obtendrá una fidelización de clientes.

La **fidelización de clientes** también es uno de los objetivos fijados en esta perspectiva, pues es de vital importancia para que la asesoría sepa que están ejecutando su trabajo correctamente al contar con personas que confían durante mucho tiempo en ellos. Este objetivo ayudará a incrementar la rentabilidad de la empresa.

El último objetivo de esta perspectiva es el **aumento de la captación de nuevos clientes**, tal y como se expresa en su visión empresarial. Esto siempre nos reportará beneficios como es el aumento de ingresos al prestar un mayor número de servicios y, por tanto, aumentará a su vez la rentabilidad de la entidad.

- Perspectiva financiera:

La parte financiera en las entidades con ánimo de lucro es una parte fundamental, pues si no son capaces de cubrir costes y/o no llegan a ciertos niveles de rentabilidad, solvencia,

liquidez, etc. Con el tiempo no se podrá asegurar su supervivencia en el mercado y, por tanto, las demás perspectivas carecerán de sentido alguno.

Uno de los objetivos financieros establecidos es el **incremento de la eficiencia en costes**, pues como se ha podido observar en el análisis económico-financiero esta entidad en la mayor parte del periodo estudio no cubría todos sus gastos con los ingresos obtenidos de su actividad. Este incremento de eficiencia en costes hará que, tras descontar de los ingresos percibidos por la prestación de servicios los gastos de explotación, obtendremos un mayor beneficio y por tanto aumentara la rentabilidad de la entidad.

Por otra parte, se propone el **aumento de ingresos por la prestación de servicios**, bien por ofrecer un servicio de calidad por el que se pueda aumentar el precio o bien por el aumento del número de clientes. Esto ayudará a lograr una mejor eficiencia en costes y a obtener una mayor rentabilidad.

Al realizar el análisis de la liquidez de la empresa, concretamente con el estudio del periodo medio de cobro a clientes, se observó como este periodo medio ha ido aumentando con el paso de los años, por lo que queremos disminuirlo para que la entidad posea liquidez en un menor espacio temporal y no tenga que recurrir a fuentes de financiación externas.

Por último, se busca **aumentar su rentabilidad**, tal y como se mencionó en los objetivos estratégicos de la entidad. En el análisis de rentabilidad realizado anteriormente, se obtuvieron valores negativos tanto para la rentabilidad económica antes de impuestos como para la rentabilidad financiera después de impuestos en los dos primeros años del periodo estudiado y en el último. Esta situación podría poner en peligro la permanencia de la entidad en el mercado, por lo que es un objetivo prioritario a alcanzar.

Imagen 8.10. Mapa estratégico para León y Vergel Asesores, S.L.



Fuente: Elaboración propia

8.2.2. Cuadro de Mando Integral

Tras esquematizar los objetivos estratégicos de León y Vergel en un mapa estratégico dentro de las cuatro perspectivas y estableciendo las relaciones existentes entre ellos, pasamos a desglosar esos objetivos en un Cuadro de Mando Integral. En la Tabla 8.11 se puede apreciar el CMI, en el que se siguen agrupando esos objetivos en las cuatro perspectivas fijadas y se establecen una serie de indicadores para medir la consecución de cada uno de los objetivos marcados. Además, también se fijan las metas que se quieren alcanzar para el primer, segundo y tercer año (de 2020 a 2022). Finalmente, se proponen una serie de iniciativas, pues si queremos alcanzarlos debemos llevar a cabo una serie de acciones encaminadas a ello.

Tabla 8.11. Cuadro de Mando Integral para León y Vergel Asesores S.L.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES		METAS			INICIATIVAS
				Año 1	Año 2	Año 3	
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad	ROEdt	$\frac{RE}{RP} * 100$	8%	10%	12%	Mejora de la eficiencia en costes. Captación de nuevos clientes.
		ROICat	$\frac{RAI - GF + AhT}{CIm} * 100$	6%	8%	10%	Adaptación de precios en función de las variaciones anuales del IPC.
	Incrementar la eficiencia en costes	%G. Explotación s/INCN	$\frac{G. Explotación}{INCN} * 100$	95%	93%	92%	Disminución de costes: Cambio de proveedores, aumento de eficiencia operativa.
	Incremento de ingresos por la prestación de servicios	Δ INCN	$\frac{INCN t - INCN t - 1}{INCN t - 1} * 100$	7%	12%	15%	Asesoramientos de calidad y diferenciación a través de la especialización. Introducción de nuevos servicios.
	Disminuir el periodo medio de cobro a clientes	PMcl	$\frac{(DCm t - 1 + DCm t)/2}{INCN t - 1} * 360$	75 días	62 días	50 días	Implantación de un % de pago inicial y domiciliación de los siguientes pagos. Incorporar distintas opciones de pago.
CLIENTES	Aumentar la satisfacción de los clientes	Encuesta de valoración	Promedio de puntuaciones (del 0 al 10)	7,7	8,2	8,5	Informarse con gran detalle sobre lo que el cliente busca y espera del servicio demandado.
	Fidelizar clientes	Nº de repeticiones	$\frac{\text{Servicios prestados en t a clientes t - 1}}{\text{Servicios prestados en t - 1 a clientes t - 1}} * 100$	67%	70%	75%	Realizar promociones al llevar a cabo un mayor nº de trámites. Adaptación a las necesidades y demandas de los clientes.
	Aumentar la captación de clientes	% Nuevos clientes	$\frac{Nº \text{ nuevos clientes al año}}{\text{Total de clientes al año}} * 100$	8%	10%	13%	Aumentar presencia en redes sociales y en los motores de búsqueda. Introducción de un departamento comercial.
PROCESOS INTERNOS	Aumentar la calidad de los servicios prestados	Encuesta de satisfacción	Promedio de puntuaciones (del 0 al 10)	8	8,2	8,4	Atención al cliente personalizada y cumplimiento de sus demandas. Facilitar al máximo el desarrollo de los trámites pertinentes.

	Incremento del nº de procedimientos vía online	Δ Nº procedimientos online	$\frac{\text{Procedimientos } t - \text{Procedimientos } t - 1}{\text{Procedimientos } t - 1} * 100$	6%	10%	25%	Inclusión de apartado de clientes en su página web donde puedan consultar el estado de sus trámites, así como aporte de documentación necesaria.
	Aumentar la eficiencia en los procesos	Ratio tiempo real/tiempo estimado	$\frac{\text{Tiempo real de entrega}}{\text{Tiempo estimado de entrega}}$	0,97	0,92	0,87	Digitalizar procesos para disminuir esperas y desplazamientos. Uso de herramientas que agilicen el desarrollo de tareas y la comunicación.
	Implementar las innovaciones tecnológicas	Nº de actualizaciones al año	Nº total de actualizaciones y nuevos programas al año	2	5	6	Actualización de los programas informáticos existentes y/o introducción de programas/innovaciones que mejoren los procesos.
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Asesorar a través de principios de honestidad, humildad, honradez y utilidad	Implantación de código ético y de buenas prácticas	Implantación/no implantación	Elaborar	Implantar	Implantar y evaluar su cumplimiento	Formar desde la importancia del código ético y evaluar periódicamente sobre su cumplimiento.
	Incrementar la formación de los empleados	Formación anual por empleado	$\frac{\text{Nº de horas de formación al año}}{\text{Total empleados}}$	45 horas	52 horas	60 horas	Ofertar mayor número y diversidad de cursos, relacionados tanto con el ámbito laboral como con el personal.
	Satisfacción de los empleados	% Abandono de empleados	$\frac{\text{Nº de abandonos}}{\text{Total empleados}} * 100$	86%	89%	90%	Realizar acciones que promuevan un buen clima de trabajo dentro y fuera de la oficina. Aumentar la autonomía de los empleados. Implicar a los empleados en la toma de decisiones y aportaciones para mejorar.
	Uso de los sistemas de gestión	% Empleados que los utilizan	$\frac{\text{Nº de empleados que los utilizan}}{\text{Total empleados}} * 100$	70%	75%	80%	Informar sobre la importancia del uso de estos sistemas para una mejor organización.

Fuente: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES

Hoy día, a pesar de encontrarnos en un ambiente dinámico y poseer una gran cantidad de información y de estudios disponibles al alcance de todos acerca de la importancia de implantar un correcto sistema de control y de medición del desempeño, seguimos contando con un gran volumen de empresas que siguen manteniendo un método de evaluación meramente financiero que contempla sólo el corto plazo.

Si las empresas no incorporan un sistema de control que combine tanto los aspectos financieros como los no financieros, no estarán teniendo en cuenta áreas que influyen en la estrategia empresarial ni midiendo realmente la creación de valor que se produce en la entidad.

El Cuadro de Mando Integral es una de las herramientas más populares actualmente al permitir la toma de decisiones a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos marcados, combinando el uso de medidas financieras y no financieras.

Con respecto al entorno en el que se encuentra la entidad, estamos atravesando una época de crisis sanitaria que, con el paso del tiempo, desembocará en una crisis económica y, que como se ha visto anteriormente, está acarreando consecuencias negativas que afectarán de forma negativa tanto al sector de la asesoría como a muchos otros sectores de actividad debido a la reducción producida en el consumo, en el PIB, el aumento de la tasa de paro, entre otros.

La empresa León y Vergel Asesores forma parte de un sector de actividad que está en crecimiento, existe una alta competencia y en el que es difícil diferenciarse al prestar, por lo general, servicios estandarizados. Además, cada vez es mayor la amenaza de sustitución que suponen las asesorías online al prestar el mismo servicio de forma más ágil y cómoda. A esto se le suma el alto poder de negociación que poseen los clientes al estar en un sector con un elevado grado de competencia y en el que existe una baja concentración de clientes y el cambio de una empresa a otra no es tarea difícil para ellos.

A pesar de lo anterior, el continuo desarrollo de la tecnología hace más fácil el correcto desarrollo de todo tipo de tareas y, en definitiva, es una herramienta que ofrece una gran cantidad de ventajas que ayudaran a ofrecer un mejor servicio y a destacar ante quienes

no exploten esta herramienta lo suficiente. Otra herramienta muy potente a tener en cuenta en el presente y futuro es el uso de las redes sociales como medio de darse a conocer al ser gratuitas y tener un alto nivel de alcance.

Esta entidad destaca por el servicio personalizado que ofrece dependiendo de las demandas de cada cliente, por la continua formación de sus empleados para lograr prestar un servicio diferenciado de mayor calidad, ofrecen una gran variedad de servicios, llevan muchos años operando en el sector lo que hace que tengan una gran experiencia en el mismo, sus oficinas presentan una buena ubicación y cumplen con los plazos de entrega.

Sin embargo, cuentan con una serie de debilidades, como la escasez de servicios ofrecidos vía online, la comunicación intra e inter departamental y la gestión de cobros que deben tratar de solventar para lograr una mejor posición frente a sus competidores.

Todas las amenazas y oportunidades del entorno junto con las propias debilidades y fortalezas de la empresa hacen que, para mantener su supervivencia en el mercado a largo plazo y una buena situación económica-financiera, deben establecer un sistema de control formal. Esta asesoría sí que se encarga de establecer una serie de objetivos estratégicos a alcanzar, pero no llevan a cabo un proceso de planificación, medición, evaluación y control de ellos. En ese momento, entra en juego el Cuadro de Mando Integral propuesto para León y Vergel Asesores en el que se traducen la visión y la estrategia empresarial en una serie de objetivos que se enmarcan dentro de distintas perspectivas, unimos una serie de indicadores con los que medir su grado de consecución, establecemos las metas a las que queremos llegar en un determinado periodo de tiempo y, finalmente una serie de iniciativas destinadas a cumplir nuestros objetivos marcados. Además, también se establece un mapa estratégico en el que se presentan esos objetivos y se relacionan mediante relaciones de causalidad.

Para que esta propuesta sea de utilidad, este CMI se debe implantar por parte de la entidad y se debe llevar a cabo un seguimiento periódico acerca de si los resultados que se van obteniendo son congruentes con lo enmarcado dentro del CMI y, de no ser así, ir corrigiendo las desviaciones acontecidas. Además, en el futuro la entidad puede modificar los objetivos estratégicos o añadir otros que puedan cobrar mayor importancia, pues como hemos dicho estamos ante un entorno dinámico en el que la relevancia de los objetivos

puede variar y debemos mantenernos actualizados para lograr los resultados deseados y asegurar su correcto desempeño empresarial.

10. BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA ESTATAL BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (1963): Decreto 424/1963, de 1 de marzo, por el que se aprueba el Estatuto Orgánico de la profesión de Gestor Administrativo. Madrid. Recuperado el 01 de abril de 2020 en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/1963/BOE-A-1963-5030-consolidado.pdf>

AGENCIA ESTATAL BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (2007): Ley 2/2007, de 15 de marzo, de sociedades profesionales. Madrid. Recuperado el 01 de abril de 2020 en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-5584-consolidado.pdf>

AGENCIA ESTATAL BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (2001): Real Decreto 658/2001, de 22 de junio, por el que se aprueba el Estatuto General de la Abogacía Española. Madrid. Recuperado el 01 de abril de 2021 en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2001/BOE-A-2001-13270-consolidado.pdf>

AGENCIA ESTATAL BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (2013): Real Decreto 828/2013, de 25 de octubre. Madrid. Recuperado el 01 de abril de 2021 en: <https://www.boe.es/boe/dias/2013/10/26/pdfs/BOE-A-2013-11216.pdf>

AGENCIA ESTATAL BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (2013): Real Decreto 960/2013, de 5 de diciembre. Madrid. Recuperado el 01 de abril de 2021 en: <https://www.boe.es/eli/es/rd/2013/12/05/960/dof/spa/pdf>

AGENCIA EUROPEA DEL MEDIO AMBIENTE (2019): El medio ambiente en Europa. Estados y perspectivas 2020. Resumen ejecutivo. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. Luxemburgo. Recuperado el 01 de abril de 2021 en: <https://www.eea.europa.eu/es/publications/el-medio-ambiente-en-europa>

AMAT SALAS, O.; BANCHIERI, L. C. y CAMPA-PLANAS, F. (2015): "La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario Guissona". *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, vol. 24, nº 1, pp. 25-36. <https://doi.org/10.18359/rfce.1619>

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (1992): *El Marco de la Contabilidad de Gestión. Serie Principios de contabilidad de Gestión*, 2ª ed. Ortega Ediciones Gráficas. Madrid. pp. 21-22.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA (2019): *La consultoría española: el sector en cifras 2019*. Madrid.

ANTHONY, R. y GOVINDARAJAN, V. (2003): *Sistemas de control de gestión*. Mc Graw-Hill. Madrid.

BANCHIERI, L.C. y CAMPA-PLANAS, F. (2010): "La utilización del Cuadro de Mando Integral en Cataluña". *VI Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad y IV Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión*. Valencia.

CHÁVEZ PAOLA (2010): *El Proceso Administrativo*. Academia.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Libro Verde. Bruselas.

CUERVO, A. y RIVERO, P. (1986): "El Análisis Económico-Financiero de la empresa". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 15, nº 49, pp. 1-360.

DAVID F., R. (2003): *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. México.

DÁVILA, A. (1999): "Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral". *Revista de antiguos alumnos del IESE*, nº 75, pp. 34-42.

FAYOL, H. (1961): *Administración industrial y general: Previsión, organización, dirección, coordinación y control*. Herrero hermanos, sucesores S.A. México.

FERNÁNDEZ, A. (2001): "El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia". *Revista de antiguos alumnos IESE*, nº 42, pp. 32-42.

FERNÁNDEZ HATRE, A. (2003): *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias. Asturias.

FERNÁNDEZ-REVUELTA PÉREZ, L. F. (2020): *Dirección Estratégica y Control de Gestión (II Parte)*. Máster en Contabilidad y Finanzas Corporativas. Universidad de Almería.

GARCÍA, S. y DOLAN, S. (1997): *La Dirección por Valores*. McGraw. Hill. Madrid.

HERNÁNDEZ ORTIZ, M. J. (2014): *Administración de empresas*, 2ª ed. Ediciones Pirámide. Madrid.

HILL, T., y WESTBROOK, R. (1997): "SWOT analysis: it's time for a product recall". *Long range planning*, vol. 30, nº 1, pp. 46-52.

HOQUE, Z. y JAMES, W. (2000): "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance". *Journal of Management Accounting Research*, vol. 12, pp. 1-17.

HORNGREN, C.T.; FOSTER, G. y DATAR, S. M. (2002): *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*, 12ª ed. Prentice Hall.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2021): *Evolución de la esperanza de vida al nacimiento por periodo y sexo. Brecha de género. España*. Recuperado el 01 de abril de 2021 en: https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/mujeres_hombres/tablas_1/l0/&file=d01001.px#!tabs-grafico

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2021): *Notas de prensa. Contabilidad Nacional Trimestral de España: Principales agregados. Cuarto trimestre de 2020*. Recuperado el 01 de abril de 2021 en: <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4214/cntr0420.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2021): *Notas de prensa. Encuesta de Población Activa (EPA). Cuarto trimestre de 2020*. Recuperado el 01 de abril de 2021 en: <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0420.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2021): *Notas de prensa. Estadísticas del Movimiento Natural de la Población (MNP)- Nacimientos, Defunciones y Matrimonios- Primer semestre de 2020. Datos provisionales*. Recuperado el 01 de abril de 2021 en: https://www.ine.es/prensa/mnp_1s2020_p.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2020): *Notas de prensa. Estadística sobre Actividades de I+D. Año 2019*. Recuperado el 01 de abril de 2021 en: https://www.ine.es/prensa/imasd_2019.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2021): *Notas de prensa. Indicador adelantado del índice de Precios de Consumo (IPC). Indicador adelantado de Índice de Precios de*

Consumo Armonizado (IPCA). Marzo de 2021. Recuperado el 01 de abril de 2021 en:
<https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipcia0321.pdf>

KAPLAN S., R. y NORTON P., D. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

KAPLAN S., R. y NORTON P., D. (2000): "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It". *Harvard Business Review*, vol. 78, nº 5, pp. 167–202.

KAPLAN S., R. Y NORTON P., D. (2005): *El cuadro de mando integral*.

KOTTER P., J. y HESKETT L., J. (1995): *Cultura de empresa y rentabilidad*. Ediciones Díaz de Santos, S. A., Madrid.

MALLES FERNÁNDEZ, E. (2014): *Contabilidad de gestión: Libro de Teoría*. Servicio de Reprografía de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Donostia-San Sebastián. San Sebastián.

MARTÍNEZ, D. y MILLA, A. (2012): *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid.

MERCHANT, K y VAN DER STEDE, W. (2007): *Management control systems. Performance measurement, evaluation and incentives*, 2ª ed. Prentice Hall. Pearson. London.

MORA ENGUÍDANOS, A. (2008): *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión*, vol. 3. Editorial del economista. Madrid. Recuperado el 15 de marzo de 2021 en:

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2pyQWlw6mAMC&oi=fnd&pg=PA9&dq=contabilidad+financiera+en+el+control+de+gestion&ots=mkWwWgQotg&sig=vbOSn6PY7UFyfa6O_7X5YMroudo#v=onepage&q=contabilidad%20financiera%20en%20el%20control%20de%20gestion&f=false

MUÑIZ GONZÁLEZ, R. (2020): *Marketing en el siglo XXI*, 5ª ed. Ediciones CEF. Madrid.

NORREKLIT, H. (2003): *The Balanced Scorecard: What is the Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard*. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, pp. 591-619.

LÓPEZ RODRÍGUEZ M. (2011). *La Contabilidad de Gestión: evolución y particularidades*. Citado en: Valdez-Requene, M.; Nazareno-Véliz I. T.; Tóala-Preciado D. (2017). *Una visión general acerca de la contabilidad de gestión*.

PALACIOS ACERO, L. C. (2016): *Dirección Estratégica*, 2ª ed.: Ecoe Ediciones. Bogotá. Recuperado el 08 de marzo de 2021 en:

<https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Direccion-estrategica - Segunda-Luis-Carlos-Palacios-Acero.pdf>

PÉREZ-CARBALLO VEIGA, J. F. (2008): *Control de la gestión empresarial. Texto y casos*, 7ª ed. Esic Editorial. Madrid.

QUIGLEY, J. (1993): *Vision: How Leaders Develop it, Share in and Sustain It*. McGraw Hill. New York.

RETOLAZA, J.L.; TORRES PRUÑOÑOSA, J. y SAN JOSÉ, L. (2012): “El cuadro de mando integral en las Entidades No Lucrativas”. *Revista de Contabilidad y Dirección*, vol. 14, pp. 89-106.

ROJO RAMÍREZ, A. A. (2011): *Análisis económico-financiero de la empresa: un análisis desde los datos contables*. Garceta Grupo Editorial. Madrid.

ROJO RAMÍREZ, A. A. (2019): *Análisis económico-financiero de la empresa: un análisis desde los datos contables*, 2ª ed. Garceta Grupo Editorial. Madrid.

SCHERMERHORN, J.; HUNT, J. y OSBORN, R. N. (1987): *Comportamiento en las organizaciones*, 2ª ed. México.

SILK, S. (1998): “Automating the Balanced Scorecard”. *Management Accounting*, vol. 79 nº 11, pp. 38-42.

TREACY, M., y WIESERMA, F. (1995): *The Discipline of Market Leaders*. Addison Wesley. Boston.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS (2010): *Tema 24. El Cuadro de Mando Integral y los mapas estratégicos*. Recuperado el 22 de marzo de 2021 desde: <http://www.sp.upcomillas.es/sites/corporativo/DocumentosCCEE/REVALIDAS/ADE/TE MARIO%202010-11/TEMA%2024.pdf>

VALDEZ REQUENE, M.; NAZARENO VELIZ, I. T. y TÓALA PRECIADO D. (2017): “Una visión general acerca de la contabilidad de gestión”. *Dominio de las ciencias*, vol. 3 nº., esp., marzo, 2017, pp. 311-323.

Páginas web

<https://leonyvergel.com/>

<https://sabi.bvdinfo.com/>

11. ANEXOS

11.1. Anexo 1. Estados financieros.

Tabla 7.1. Balance de situación 2014-2019

ACTIVO	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017	Ejercicio 2016	Ejercicio 2015	Ejercicio 2014
A) ACTIVO NO CORRIENTE	139.516,07	115.803,78	121.442,77	130.447,32	138.109,53	136.344,91
<i>I.- Inmovilizado intangible</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>II.- Inmovilizado material.</i>	100.558,75	93.028,02	94.143,22	96.888,61	103.377,97	106.882,77
<i>III.- Inversiones Inmobiliarias.</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>IV. Inversiones en Empresas del Grupo y Asociadas</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>V.- Inversiones financieras a largo plazo</i>	2.653,61	2.603,61	2.603,61	2.603,61	2.603,61	2.603,61
<i>VI.-Activos por impuesto diferido</i>	36.303,71	20.172,15	24.695,94	30.955,10	32.127,95	26.858,53
B) ACTIVO CORRIENTE	100.167,62	87.355,52	112.372,82	95.688,37	79.212,18	81.746,96
<i>I. Activos no corrientes mantenidos para la venta</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>II.- Existencias</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>III.- Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</i>	85.689,23	79.257,69	86.309,73	81.614,94	72.869,73	73.499,15
<i>1.- Clientes por ventas y prestación de servicios</i>	13.482,56	32.014,29	83.123,25	79.221,65	72.855,61	72.466,14
<i>2. - Accionistas (socios) por desembolsos</i>	0,00	0,00				
<i>3.- Otros deudores</i>	72.206,67	47.243,40	3.186,48	2.393,29	14,12	1.033,01
<i>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>V.- Inversiones financieras a corto plazo</i>						
<i>VI.- Periodificaciones a corto plazo</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>VII.- Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.</i>	14.478,39	8.097,83	26.063,09	14.073,43	6.342,45	8.247,81
TOTAL ACTIVO (A + B)	239.683,69	203.159,30	233.815,59	226.135,69	217.321,71	218.091,87

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017	Ejercicio 2016	Ejercicio 2015	Ejercicio 2014
A) PATRIMONIO NETO	156.631,36	165.650,37	152.079,02	133.301,55	129.782,98	145.591,23
A-1) FONDOS PROPIOS	156.631,36	165.650,37	152.079,02	133.301,55	129.782,98	145.591,23
<i>I.- Capital</i>	<i>12.020,24</i>	<i>12.020,24</i>	<i>12.020,24</i>	<i>12.020,24</i>	<i>12.020,24</i>	<i>12.020,24</i>
1.- Capital escriturado	12.020,24	12.020,24	12.020,24	12.020,24	12.020,24	12.020,24
2.- (Capital no exigido)	0,00	0,00				
<i>II.- Prima de emisión</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>				
II.- Prima de emisión	0,00	0,00				
<i>III.- Reservas</i>	<i>237.196,57</i>	<i>237.196,57</i>	<i>214.900,53</i>	<i>214.900,53</i>	<i>214.900,53</i>	<i>214.900,53</i>
III.- Reservas	237.196,57	237.196,57	214.900,53	214.900,53	214.900,53	214.900,53
<i>IV.- (Acciones y particip. en patrimonio propias)</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>				
IV.- (Acciones y particip. en patrimonio propias)	0,00	0,00				
<i>V.- Resultados de ejercicios anteriores</i>	<i>-83.566,44</i>	<i>-97.137,79</i>	<i>-93.619,22</i>	<i>-97.137,79</i>	<i>-81.329,54</i>	<i>-35.952,33</i>
V.- Resultados de ejercicios anteriores	-83.566,44	-97.137,79	-93.619,22	-97.137,79	-81.329,54	-35.952,33
<i>VI.- Otras aportaciones de socios</i>	<i>39.589,34</i>	<i>0,00</i>				
VI.- Otras aportaciones de socios	39.589,34	0,00				
<i>VII.- Resultado del ejercicio</i>	<i>-48.608,36</i>	<i>13.571,35</i>	<i>18.777,47</i>	<i>3.518,57</i>	<i>-15.808,25</i>	<i>-45.377,21</i>
VII.- Resultado del ejercicio	-48.608,36	13.571,35	18.777,47	3.518,57	-15.808,25	-45.377,21
<i>VIII.- (Dividendo a cuenta)</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
VIII.- (Dividendo a cuenta)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>IX. Otros instrumentos de patrimonio neto</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
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) PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>I. Provisiones a largo plazo</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
I. Provisiones a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>II. Deudas a largo plazo</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
II. Deudas a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
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 largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>III.- Deudas con empresas de grupo y asociadas a L/P</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
III.- Deudas con empresas de grupo y asociadas a L/P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>IV.- Pasivos por impuesto diferido</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
IV.- Pasivos por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>V. Periodificaciones a largo plazo</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
V. Periodificaciones a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C) PASIVO CORRIENTE	83.052,34	37.508,93	81.736,57	92.834,14	87.538,73	72.500,64
<i>I.- Provisiones a corto plazo</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>				
I.- Provisiones a corto plazo	0,00	0,00				
<i>II.- Deudas a corto plazo</i>	<i>24.450,27</i>	<i>2.316,70</i>	<i>47.647,78</i>	<i>35.377,46</i>	<i>43.054,87</i>	<i>17.511,01</i>
II.- Deudas a corto plazo	24.450,27	2.316,70	47.647,78	35.377,46	43.054,87	17.511,01
1.- Deudas con entidades de crédito	11.668,53	0,00	45.331,08	30.531,64	38.209,05	12.665,19
2.- Acreedores por arrendamiento financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.- Otras deudas a corto plazo	12.781,74	2.316,70	2.316,70	4.845,82	4.845,82	4.845,82
<i>III.- Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</i>	<i>58.602,07</i>	<i>35.192,23</i>	<i>34.088,79</i>	<i>57.456,68</i>	<i>44.483,86</i>	<i>54.989,63</i>
III.- Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	58.602,07	35.192,23	34.088,79	57.456,68	44.483,86	54.989,63
1.- Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.- Otros acreedores	58.602,07	35.192,23	34.088,79	57.456,68	44.483,86	54.989,63
<i>IV.- Deudas con empresas del grupo y asociadas</i>						
IV.- Deudas con empresas del grupo y asociadas						
<i>V.- Periodificaciones a corto plazo</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
V.- Periodificaciones a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	239.683,70	203.159,30	233.815,59	226.135,69	217.321,71	218.091,87

Tabla 7.2. Cuenta de pérdidas y ganancias 2014-2019

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
A) OPERACIONES CONTINUADAS						
1.- Importe neto de la cifra de negocios	362.430,63	343.637,69	374.286,84	407.065,43	419.692,30	474.868,51
2.- Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.- Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.- Aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.- Otros ingresos de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6.- Gastos de personal	-298.058,81	-245.388,41	-208.765,41	-244.897,05	-300.724,06	-375.141,90
7.- Otros gastos de explotación	-121.585,78	-86.185,46	-138.952,38	-149.258,06	-131.543,66	-154.574,98
8.- Amortización del inmovilizado	-7.297,81	-5.386,20	-5.760,26	-5.818,36	-6.314,80	-6.358,50
9.- Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10.- Excesos de provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11.- Deterioro y resultado por enajenación de inmovilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12.- Otros resultados	0,00	12.097,53	5.897,72	0,00	0,00	0,00
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-64.511,77	18.775,15	26.706,51	6.550,29	-19.859,14	-62.022,09
13.- Ingresos financieros	16,03	16,05	8,69	18,28	21,38	3.202,80
14.- Gastos Financieros	-244,17	-696,06	-1.678,57	-1.877,15	-1.239,91	-820,53
15.- Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16.- Diferencias de cambio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17.- Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B) RESULTADO FINANCIERO	-228,14	-680,01	-1.669,88	-1.858,87	-1.218,53	2.382,27
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-64.739,91	18.095,14	25.036,63	4.691,42	-21.077,67	-59.639,82
18.- Impuesto sobre beneficios	16.131,56	-4.523,79	-6.259,16	-1.172,85	5.269,42	14.262,61
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	-48.608,36	13.571,35	18.777,47	3.518,57	-15.808,25	-45.377,21

11.2. Anexo 2. Medidas contables y su evolución.

Tabla 8. Evolución de las distintas medidas contables 2014-2019

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
<i>te</i>	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	-0,24
<i>AhT</i>	60,84	174,02	419,64	469,29	309,98	196,23
<i>Cl</i>	181.081,62	167.967,07	199.726,80	168.679,01	172.837,85	163.102,24
<i>Cim</i>	181.081,62	174.524,35	183.846,94	184.202,91	170.758,43	167.970,05
RENTABILIDAD						
<i>ROICat</i>	-35,85%	10,07%	12,93%	1,78%	-12,89%	-35,88%
<i>ROEdt</i>	-31,03%	8,19%	12,35%	2,64%	-12,18%	-31,17%
LIQUIDEZ						
<i>Liquidez corriente (I1)</i>	1,21	2,33	1,37	1,03	0,90	1,13
<i>Test Ácido (I2)</i>	1,21	2,33	1,37	1,03	0,90	1,13
<i>Liquidez inmediata (I3)</i>	0,17	0,22	0,32	0,15	0,07	0,11
SOLVENCIA						
<i>Endeudamiento (e)</i>	0,53	0,23	0,54	0,70	0,67	0,50
<i>Endeudamiento clásico (e_{PTI/AT})</i>	0,35	0,18	0,35	0,41	0,40	0,33
<i>Apalancamiento financiero (e2)</i>	1,54	1,18	1,44	1,22	1,78	1,44