



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES**

DOBLE GRADO DERECHO – ADE

TRABAJO DE FIN DE GRADO

TÍTULO: Análisis estratégico de Kadom Gestión Financiera
y el sector de la consultoría

AUTOR: Ester Santalla Moreno

TUTOR: Emilio Álvarez Suescun

CURSO ACADÉMICO: 2016 - 2017

CONVOCATORIA: Febrero

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE KADOM GESTIÓN FINANCIERA Y EL SECTOR DE LA CONSULTORÍA

Resumen: El análisis de una empresa pequeña dedicada a la consultoría como Kadom Gestión Financiera implica analizar la industria en la que se encuentra, considerando las oportunidades y amenazas que tiene el entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa, que permiten crear un plan estratégico para poder crear valor y diferenciarse de los competidores en los próximos años.

Palabras clave: Consultoría, Análisis Estratégico, Kadom Gestión Financiera.

Abstract: The analysis of a small company that operates in the consultancy field like Kadom Financial Management involves the analysis of the industry that is within, considering the opportunities and threats that the environment has, as well as the strengths and weaknesses of the company, that allows creating a strategic plan in order to make value and differentiate from the competitors in the following years.

Keywords: Consultancy, Strategic Analysis, Kadom Financial Management.

Índice

Introducción	5
Kadom Gestión Financiera: Objetivos y Valores	6
Misión, visión, objetivos estratégicos y valores	8
Análisis del Entorno de Kadom Gestión Financiera	9
Análisis del Entorno General	9
Análisis del Entorno Específico, sector o industria	11
Análisis Interno: Kadom y sus competidores	22
La cadena de valor	22
El análisis de los recursos y capacidades	24
El análisis DAFO	31
Estrategias y ventajas competitivas	32
Direcciones y Métodos de desarrollo	36
Perspectivas Estratégicas	39
Conclusiones	43
Bibliografía	45

Índice de Tablas y Gráficos

Tabla 1: Facturación de las <i>cuatro grandes</i> en España en 2016	12
Tabla 2: Ranking de pequeñas empresas del Sector Servicios Administrativos Combinados en Madrid.....	16
Tabla 3: Situación Financiera de las grandes consultoras en España 2015	25
Tabla 4: Análisis DAFO de las pequeñas consultoras y de Kadom Gestión Financiera	31
Gráfico 1: Composición de los ingresos de las empresas españolas de consultoría por mercados geográficos 2004-2015	10
Gráfico 2: Facturación en millones de euros de las firmas de servicios profesionales 2014-2015	18
Gráfico 3: Ingresos por ventas en el mercado español: 2004-2015 (millones de euros).....	19

Introducción

El siguiente trabajo consiste en el análisis estratégico de una pequeña consultora de ámbito local dedicada a la administración, asesoría fiscal y jurídica de pequeñas y medianas empresas. La elección de esta se ha basado en la oportunidad que tuve de obtener información interna, al ser el sitio donde estuve realizando prácticas durante tres meses. Sin embargo, debido a la falta de información proporcionada sobre su situación económico-financiera, este análisis es de un carácter más cualitativo.

El análisis estratégico tiene como objetivo detectar, por un lado, las oportunidades y amenazas que ofrece tanto el entorno general como el específico de la empresa, en este caso el del sector de la consultoría, cuyas diferencias en cuanto al tipo de competencia exigen una segmentación de la misma, puesto que las grandes consultoras multinacionales no se desenvuelven en la misma industria que las pequeñas y medianas.

De otro lado, el análisis interno permite detectar las fortalezas y debilidades de Kadom, pudiendo así establecer las bases para formular una estrategia acorde con la situación interna y externa de la empresa, resumida en el llamado análisis DAFO.

Del análisis realizado anteriormente, se detectan las fuentes de ventaja competitiva, aquellas razones por las que la empresa puede destacar sobre su competencia, pudiendo a partir de entonces formular unas direcciones y métodos de desarrollo con las que aumentar de tamaño y crecer en la industria. Es aquí donde se concluye que Kadom, si bien es una empresa con pocos años en el mercado y de reducido tamaño, cuenta con una serie de recursos que la pueden hacer destacar sobre su competencia, teniendo que tomar las decisiones adecuadas para aprovechar al máximo los recursos disponibles.

Finalmente, un último apartado de perspectivas estratégicas sugiere las direcciones de desarrollo que debería tomar en el futuro, teniendo en cuenta lo concluido en la parte de análisis.

Kadom Gestión Financiera: Objetivos y Valores

La empresa Uran Servicios Integrales, dedicada a la construcción de instalaciones eléctricas, en 2012 decide externalizar su departamento de administración, surgiendo Kadom S.L, una consultora que, teniendo como principal cliente a Uran, desde entonces ha ido ampliando sus servicios profesionales, dirigidos a pequeñas y medianas empresas. Actualmente se dedica varios tipos de funciones dentro del gran catálogo que abarca la consultoría de empresas (Ortuño, Dossier Kadom Gestión Financiera, 2015):

- 1) **Administración de Empresas:** orientado hacia las pequeñas y medianas empresas, comprende la externalización de los procesos administrativos, así como el asesoramiento en la gestión de estos procesos. Dentro del Departamento de Administración se incluyen los servicios de:
 - **Asesoría Contable y Fiscal:** llevanza de todos los estados contables, presentación y liquidación de las obligaciones tributarias, conciliación de bancos, etc.
 - **Administración:** recepción de llamadas, elaboración de facturas y control de cobros, recobros, acciones comerciales y de marketing.
 - **Asesoría Jurídica** en las ramas de Derecho Mercantil, Laboral y Administrativo.
- 2) **Auditoría contable:** como auditores de cuentas inscritos en el Registro Oficial de Auditores de Cuentas (ROAC), la empresa está autorizada para auditar a empresas públicas y privadas, incluyendo entre sus servicios la auditoría de cuentas anuales, estados financieros, la elaboración de revisiones limitadas así como informes especiales de auditoría, entre otros.
- 3) **Compra-Venta de Empresas:** incluyendo la valoración y estudio de la compañía, el análisis estratégico de alternativas, la elaboración de los cuadernos de venta, la identificación de candidatos, así como la búsqueda de financiación y la valoración.

- 4) **Consultoría de empresas:** dentro de la consultoría en sentido estricto se abarcan servicios relacionados con planes de negocio, análisis de competencia, estudios de viabilidad de nuevas inversiones y liquidación de empresas.

Actualmente cuenta con dos sedes, una en Pozuelo de Alarcón y otra en Leganés, y se compone de distintos departamentos: el departamento de Administración, el de Contabilidad y el de Compra-Venta, así como el Jurídico, compuesto por un abogado experto en Derecho Bancario. La empresa Uran, que factura más de dos millones de euros al año (de acuerdo con la ficha que proporciona el diario Expansión), constituye su principal cliente, que además tiene participaciones en la consultora. A partir de entonces se incorporaron otras empresas como Ormel Construcción y Obra Civil, o Nedanor, de tamaño mediano dentro del sector de la construcción e instalaciones eléctricas y con importantes incrementos en sus ventas en los últimos años (un 84,41% en 2014 y un 43,66% en 2015 en el caso de Nedanor, de acuerdo con El Economista). De acuerdo con el ranking sectorial de empresas elaborado por El Economista, Kadom se encuentra dentro del sector de la CNAE 8211 (Servicios Administrativos Combinados), en el que ocupaba en 2015 el puesto 281, mejorando trece posiciones respecto al año anterior, mientras que en ranking nacional ocupaba el puesto 206.347, mejorando 2.565 posiciones respecto a 2014. El resultado de 2015 fue un 15.08% superior respecto al del año anterior, que a su vez había aumentado un 27.17% con respecto al 2013. Su última incorporación ha sido la de la empresa comercializadora de bebidas The Water Company, de facturación superior a los seis millones de euros (INFORMA D&B S.A, 2017) y que ha aumentado su resultado en 2015 un 25% con respecto a 2014 (El Economista, 2015), ocupando el puesto 218 dentro del Sector de Comercio al por mayor de bebidas y el 4.478 en el ranking de Madrid, subiendo 670 puestos con respecto a 2014.

Con una plantilla de reducido tamaño pero con más de 125 años de experiencia en consultoría de empresas en sus profesionales, se basan en tres principios: el valor añadido, la administración de riesgos y el incremento de los resultados.

MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y VALORES

La esencia del negocio y actividad de Kadom Gestión Financiera se plasma en su objetivo formulado en la forma más concisa: “Ser su mano derecha”, convertirse en socios, más allá de ser un simple proveedor. De este modo, su misión o razón de ser consiste en **“hacer crecer a nuestros clientes creando valor añadido, buscando las máximas eficiencias y reduciendo los riesgos empresariales”** (Kadom Gestión Financiera, 2016).

La percepción de lo que la empresa podría o debería llegar a ser en el futuro constituye la visión, que está clara en Kadom: **“Ser el mejor despacho de Madrid”**. Para lograrla, la visión se desagrega en los llamados **objetivos estratégicos**, objetivos que en el caso de Kadom son de distintos tipos (Ortuño, Kadom Gestión Financiera: Objetivos 2016-2017, 2016) y se pueden clasificar de distintas maneras (Thomson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012):

- La captación de nuevos clientes que facturen entre 0,5 y 5 millones de euros, relacionado con el tipo de cliente al que quiere dirigirse Kadom, la mediana empresa. Es un objetivo ambicioso pero factible, y supone un desafío que se podrá llegar a cumplir algún día, teniendo en cuenta que ya cuentan con varias empresas medianas en su cartera.
- Otros objetivos a corto plazo tienen que ver con la forma de realizar sus servicios, como la automatización y contabilización de las facturas y bancos, la personalización de los documentos contables, así como otros más relacionados con la imagen profesional del despacho, alejándose de sus orígenes de un departamento de una empresa industrial.

Sus **valores** son tres: transparencia, cercanía y satisfacción, basándose en la confianza con sus clientes, y teniendo como objetivo final la calidad y seriedad, rapidez en las situaciones de urgencia y la tranquilidad del cliente (Ortuño, Kadom Gestión Financiera, 2016).

Análisis del Entorno de Kadom Gestión Financiera

El análisis del entorno se realiza con el objetivo de **identificar las oportunidades y amenazas** que se presentan ante la empresa, distinguiéndose el **entorno general**, el sistema socioeconómico en el que se desenvuelve en términos generales, del **entorno específico**, el sector en el que desarrolla su actividad, y concretamente la competencia.

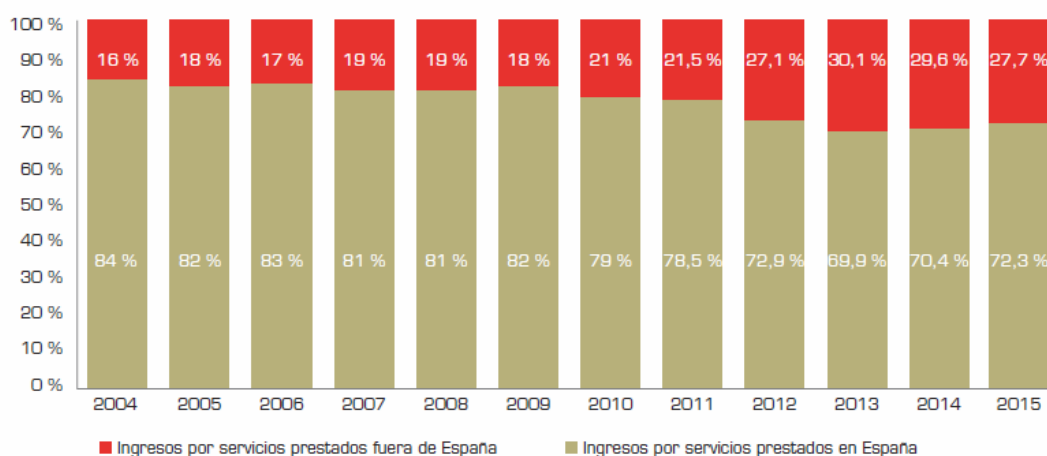
ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El análisis del entorno general estudia los factores vinculados a la localización en un determinado país, región o distrito industrial (Navas López & Guerras Martín, 2016, pág. 111). Se pueden identificar varios factores que pueden afectar a la competitividad de las consultoras:

- ✓ **La crisis económica:** uno de los grandes factores que han afectado a todos los sectores de la economía española, cuyos años de mayor intensidad han pasado para dar lugar a una fase de recuperación desde 2014, a pesar de la alarmante cantidad de deuda pública y desempleo aún existente (European Federation of Management Consultancies Associations, 2015, pág. 46). La crisis también ha afectado al sector de la consultoría, pero en menor medida, como demuestra la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC), ya que a pesar de que las consultoras españolas hicieron un esfuerzo por buscar en el exterior los clientes que no encontraban en España, las cifras demuestran que este “**supo sobreponerse a las circunstancias económicas adversas**, incluida la drástica reducción de los pedidos de uno de sus clientes más importantes: la Administración Pública. El comportamiento del sector durante los años que van de 2008 a 2013 fue siempre mejor que el de la economía española, que sufrió drásticas reducciones en el PIB acumulando un descenso del 7.6%, mientras que la consultoría sólo tuvo un descenso en su crecimiento en 2013, con un crecimiento acumulado de los ingresos del 10.9%, un patrón que se ha mantenido en los dos años siguientes (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2015, pág. 11). Esto se debe en parte al otro lado que lleva consigo una etapa de recesión económica, que es el

incremento de la necesidad de las empresas de reducir costes, para lo que recurren a la externalización de servicios (Quint Wellington Redwood with Whitelane Research, 2015). Los servicios de externalización se han venido consolidando como la principal fuente de ingresos de las consultoras españolas, representando en 2015 el 46% de sus ingresos, lo que demuestra que es un factor que también tiene su lado positivo en este sector vinculado al ofrecimiento de soluciones eficientes, si bien los clientes también buscan la innovación y la proactividad (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2015, pág. 23).

Gráfico 1: Composición de los ingresos de las empresas españolas de consultoría por mercados geográficos 2004-2015



Fuente: (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2015, pág. 10)

Existen dos tendencias recientes en el sector de la consultoría (Gráfico 1). Durante la crisis económica el sector se apoyó en las ventas internacionales, deteniéndose el crecimiento de los ingresos en 2008. Fue entonces cuando el sector trató de buscar en el exterior los clientes que no encontraba en España, con un crecimiento de un 63% de las ventas en el exterior desde 2008 y un 33,4% en 2012, elevándose las ventas en el exterior hasta el 27.1%. Este proceso de internacionalización obligó a diferenciar el mercado nacional del internacional, cuyo comportamiento empezó a ser diferente, triplicándose su valor entre 2004 y 2012 (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2012, págs. 4-8).

- ✓ **El mercado laboral y las tendencias demográficas:** las empresas basadas en el conocimiento como las consultoras deben su actividad al capital humano que las componen, siendo un factor muy importante el de la *oferta de empleo*. En 2015 la economía española creó empleo por segundo año consecutivo, llegando a aumentar el número de afiliados a la Seguridad Social por cuenta ajena en un 5.1%. En el sector de la consultoría, desde 2008 las consultoras han seguido una estrategia de mantenimiento de su plantilla debido a la importancia de la cualificación profesional y experiencia en este sector (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2015, págs. 12-15). Sin embargo, el *descenso de la natalidad* es uno de los factores que inciden en la reducción de la fuerza de trabajo, del mismo modo que existe una *brecha de capacidades* de una falta de adaptación de las titulaciones académicas a las necesidades de las empresas, lo que incrementa la dificultad para encontrar a los profesionales adecuados (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2009, pág. 7).
- ✓ **Progresos tecnológicos:** los avances en la tecnología son directamente trasladables al sector de la consultoría, la principal encargada de trasladar las innovaciones tecnológicas a los agentes públicos y privados, de forma que estas puedan adaptarse mejor a las necesidades de sus clientes en un entorno constantemente cambiante (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2014). La proliferación de herramientas como la nube virtual, la gestión de relación con los clientes, la planificación de recursos empresariales o la gestión de procesos de negocio (Garre, Moranchel, & Serrano, 2011), son canales que ofrecen una prestación de servicios de forma más eficiente y cómoda para los clientes, que buscan simplificar sus procesos (Nae, 2016).

ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO, SECTOR O INDUSTRIA

El entorno específico hace referencia a *quiénes son los competidores* de Kadom Gestión Financiera, para lo que hay que distinguir qué tipos de competidores existen en el sector de la consultoría en general.

Delimitación del Entorno Específico o industria: segmentos estratégicos

El entorno específico se refiere al conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto similar. En el caso de la industria de la consultoría es posible identificar áreas competitivas más reducidas en las que la dinámica de la competencia se estructura de forma particular, en lo que se conoce como **segmentación de la industria** (Navas López & Guerras Martín, 2016, pág. 106). Esto se explica porque, a grandes rasgos, existen dos tipos de consultoras en España, ya que hace 30 años, el potencial de crecimiento de España atrajo a las empresas multinacionales, creándose empresas independientes a partir de nuevas líneas de negocio. Fue así como surgió la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC), que abarca a las 21 principales consultoras de gran tamaño del país. Sin embargo, las pequeñas y medianas consultoras fueron aflorando con los años “cubriendo nichos de especialización difícilmente alcanzables por las grandes consultoras” con un servicio personalizado. En 2015, de un total de 904 firmas en España dedicadas a la consultoría, **un 95% (862) tenían a menos de 200 empleados en su plantilla**, un 3% (30) tenían entre 200 y 1000, mientras que un 1% (12) tenían a más de 1000 empleados (Source Information Services, 2015), pudiendo distinguir (Novadays, 2016):

- ✓ De un lado, las **grandes consultoras altamente diversificadas**, como Accenture, Deloitte, IBM, PwC, McKinsey, The Boston Consulting Group, o Bain&Company, que tienen como objetivo principal las grandes empresas con altos volúmenes de facturación. En España están las participantes de la AEC, entre las cabe destacar a las cuatro grandes, que abarcan un 76% de los ingresos de este sector: Deloitte, PwC, KPMG y EY (Arroyo, 2016).

Tabla 1: Facturación de las cuatro grandes en España en 2016

Nombre	Ranking de facturación total en millones de euros (Incluye auditoría, consultoría, legal y fiscal entre otros servicios)
Deloitte	587,7
PWC	532,2
KPMG	377,2
EY	348,4

Fuente: (Arroyo, 2016)

- ✓ De otro lado, en las últimas décadas han ido proliferando las **pequeñas y medianas consultoras de ámbito nacional y/o local**, a menudo promovidas por profesionales que formaron parte de las grandes consultoras, se dirigen a las pequeñas y medianas empresas que no pueden permitirse a las grandes (La Guía del Consultor, 2016). Este tipo de empresas pueden estar especializadas en un área funcional (llamadas **empresas boutique o de nicho** (Narbona, 2008)), o bien abarcar un conjunto de servicios generalistas, incluyendo diversas funciones. En este grupo también cabe incluir a las **consultoras online**, cuyos servicios se orientan hacia las pequeñas y medianas empresas y se basan en la informatización a unos precios altamente competitivos.

Sin embargo, además de la segmentación convencional, se puede realizar la división de la industria en **grupos estratégicos**, el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas (Porter, 1982, pág. 148). De este modo, existen distintas variables desde el punto de vista de la demanda para realizar la segmentación de la competencia (Grant, 2010):

- a) Según los **servicios** que prestan las consultoras, hay que destacar el carácter multisectorial del sector de la consultoría, pudiendo distinguir la asesoría jurídica, contable, fiscal (auditoría), estratégica, tecnológica, recursos humanos y administrativa (externalización). Según este parámetro, se distinguen las consultoras *especializadas* de aquellas más *generalistas*, abarcando un catálogo amplio de servicios a sus clientes.
- b) Los distintos **grupos a los clientes** que por *tamaño* distingue a las grandes empresas de las pequeñas y medianas empresas. Las grandes empresas contratan los servicios de las grandes consultoras, mientras que las pequeñas y medianas se dirigen hacia las consultoras de menor tamaño.
- c) Según el **ámbito geográfico**, se distinguen aquellas consultoras de ámbito local de aquellas que son de un ámbito nacional, que serían las medianas consultoras con mayores recursos financieros, de las grandes consultoras de proyección multinacional, dentro de una industria que tiene ciertos rasgos que permiten la internacionalización.

De este modo, se pueden diferenciar varios conjuntos de empresas competidoras entre sí:

- ✓ De un lado, las **grandes consultoras multinacionales, especializadas** en distintos sectores: tecnologías de la información e integración de sistemas, externalización o consultoría. Estas se orientan hacia las grandes empresas (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2015, págs. 16-19), prestando servicios especializados basados en su prestigio y calidad. Aquí se encontrarían, además de las reconocidas a nivel internacional, las que son miembros de la AEC, que ocupan los puestos de mayor prestigio en el mercado español.
- ✓ De otro lado, existen un conjunto de **pequeñas y medianas consultoras especializadas de ámbito nacional y local**, orientadas hacia la grande y mediana empresa, en sectores como las operaciones y procesos, estrategia y organización, o recursos humanos (Narbona, 2008, pág. 125). Estas provienen en la mayor parte de las ocasiones de trabajadores de las grandes consultoras, que decidieron montar su propio negocio.
- ✓ Finalmente, un conjunto de **pequeñas y medianas consultoras generalistas de ámbito nacional y local**, orientadas hacia la pequeña y empresa, que existen en un número elevado en todo el territorio español, y prestan un servicio general al cliente. Es en este ámbito cuando entra el **precio** en juego por el surgimiento de las *consultoras online* así como de bajo coste. Este último grupo estratégico es el que abarca a los competidores directos de Kadom, puesto que se dirigen hacia los mismos tipos de clientes y con las mismas características en cuanto al tamaño de la empresa.

Análisis de los competidores

Debido a la alta fragmentación en la competencia directa de Kadom se destacan las características más relevantes de los diversos grupos estratégicos:

- A) Las **grandes firmas de consultoría a nivel internacional** como las que nos proporciona la Lista Forbes US, formadas por Accenture, A. T Kearney, Bain & Company, The Boston Consulting Group, Deloitte, Ernst & Young Advisory Services, IBM, KPMG, McKinsey & Company, y PricewaterhouseCoopers (Forbes, 2016), son los exponentes máximos en el

mundo de la consultoría. Especializadas en distintos ámbitos, tienen una proyección internacional que han sabido aprovechar gracias al establecimiento de filiales. En este grupo también habría que incluir a los miembros de la AEC, entre las que se encuentran otras como Indra, Capgemini, HP, Altran Everis, TecnoCom, VASS o Ayesa. Sus líneas de actuación se basan en la multipolaridad del mundo, la evolución, innovación, crecimiento y conocimiento inteligente, adelantándose a las necesidades de los clientes, reduciendo gastos y buscar clientes internacionalizándose (Garre, Moranchel, & Serrano, 2011, pág. 4).

B) Las pequeñas y medianas empresas especializadas a nivel nacional, reconocidas en el “Ranking de excelencia” de las 30 mejores empresas dedicadas a la consultoría (Federación Nacional de Asociaciones de Consultoría y Despachos (FENAC), 2016). En este ranking, además de algunas grandes, hay empresas medianas especializadas en distintos campos, como tecnología e informática (Airon, Amaranto Company, Everis), asesoría estratégica (Best Option Media, BTS), asesoría jurídica (Magán Abogados y Chavarrí Abogados, Crowe Horwath), propiedad industrial e intelectual (Clarke Modet & co), comunicación (Apple Tree Communications, Grayling), innovación (CARSA, Euro Funding, Zabala Consulting) o recursos humanos (Global Human Capital). En todas destaca la *cualificación de sus profesionales*, ya que como recalca la FENAC “Europa no va a salir de la situación en la que se encuentra compitiendo en mano de obra, sino en cerebro de obra, y este cerebro de obra está en el sector de los servicios y la consultoría” (Diario ABC, 2016).

C) Las pequeñas consultoras generalistas de ámbito local, la competencia directa de Kadom, entre las que podríamos destacar las que la propia empresa detecta como principales competidores, así como otros tantos que prestan servicios en Madrid:

- a. Asesorías y Gestorías físicas:** Gestoría Garde, Grupo Confianza Gestión, etc.
- b. Asesoría legal:** como Aserlex Global, Afiens Legal, Life Abogados o GM Consulting.
- c. Consultoría online:** como Ayuda-T Pymes u Online Gestoría.
- d. Consultoría Física y Online:** Mi Asesoría Web, contando con tarifas de asesoría y gestión fiscal online para autónomos y pequeñas empresas.

Globalidad de la industria de la consultoría

La industria puede ser global o multipaís, dependiendo de si una estrategia puede implantarse de forma indistinta en otro país o si requiere una adaptación individualizada (Navas López & Guerras Martín, 2016). El segmento de la industria al que pertenece Kadom es claramente **multipaís** por dos motivos (Solberg, 1991):

- ✓ **Una estructura de la oferta nacional**, caracterizada por un elevado número de pequeñas y medianas consultoras, y ser un servicio extendido en todos los países. En Madrid, según el ranking de empresas de El Economista, dentro de la categoría donde clasifica a Kadom, se encuentran 196 empresas pequeñas y 35 medianas. Dentro de las pequeñas, Kadom se encuentra en el puesto número 19, habiendo mejorado 13 posiciones (Tabla 2).

Tabla 2: Ranking de pequeñas empresas del Sector Servicios Administrativos Combinados en la Comunidad de Madrid en 2015

Posición Sector	Nombre Empresa
203	IT G Industria de Técnica y Gestión SL
211	Clean Sustainable Energy Spain SL
232	Integral Gestoffice SL
233	Ejsi Sertryc SL
234	Gesluz SL
237	CM Consulting 565 SL
245	Sponsorship Consulting Media Sociedad Limitada
246	Formalización Alcalá 265 AIE
247	Grupiberica Management AIE
248	Bigindex Sociedad Limitada
250	Anfabra Comunicación SL
260	Lusove Mavi SL
264	Gestión Integral Multisalas SL
265	Baralia Gestión SL
269	IETSA Madrid SLP
275	Losicar SL
278	Solutechnia Green SL
279	Alba 3 Centro de Negocios SL
281	Kadom Sociedad de Gestión SL
282	Gestoría Barral SLP

Fuente: (El Economista, 2017)

- ✓ **Un mercado difícilmente accesible**, que viene dado por la existencia de una serie de **barreras de entrada** a cada país, como la *legislación* y la forma de hacer negocios, distinta en cada país. En la encuesta realizada a más de 20 empresas significativas en el sector de la consultoría se destacó la existencia de factores como la *reticencia de sus trabajadores a trabajar en otros mercados*, las *barreras legales*, así como para las pequeñas empresas la *falta de tamaño económico* y la *falta de conocimiento de los socios extranjeros* y la *aversión al riesgo* (Narbona, 2008, págs. 127-128). Otra barrera de entrada se encuentra en las características de la prestación de servicios, que son la *inseparabilidad* y la *adaptabilidad al cliente*, que implican que la empresa deba instalarse de forma directa en el país, con una mayor inversión inicial (Sánchez & Pla, 2005). Estas barreras de entrada, unidas a una **heterogeneidad de la demanda** da lugar a un tipo de mercado que requiere una adaptación país a país por la empresa, como suele ocurrir en los casos de prestación de servicios especializados (Navas López & Guerras Martín, 2016, pág. 243).

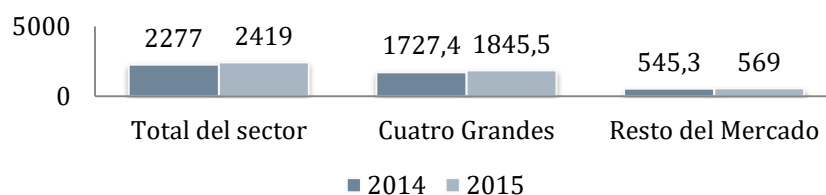
De otro lado, el segmento de las grandes consultoras multinacionales se caracteriza por estar compuesto por unas pocas empresas que abarcan gran parte de la facturación nacional (Arroyo, 2016) y que realizan unos servicios generalizados en todos los países. Sin embargo, también hay que tener en cuenta la accesibilidad al mercado, puesto que las grandes consultoras se enfrentan a la mayoría de las barreras de entrada mencionadas y la heterogeneidad de la demanda, lo que implica que es un mercado difícil. Teniendo en cuenta estos dos grandes factores, se puede concluir que la industria de este segmento es **potencialmente global**, puesto que implica una *presión para la adaptación local*, en lo que es una **estrategia transnacional** (Navas López & Guerras Martín, 2016), como la de consultoras como KPMG, que en la búsqueda de una mayor consistencia en sus estrategias, ha creado un grupo de estándares para el caso de las oficinas en Europa, donde cuenta con más de 143 en 18 países (Vault, 2017). Grandes consultoras como Everis o Indra decidieron internacionalizarse por la multinacionalidad de sus clientes, contando en 2011 con más de un 40% de los negocios del exterior (Garre, Moranchel, & Serrano, 2011, pág. 24).

Análisis de la estructura de la industria

El análisis de la estructura de la industria nos permite extraer su **grado de atractivo**, ya que no todas las empresas tienen las mismas posibilidades de obtener beneficios en una industria (Navas López & Guerras Martín, 2016, pág. 99). El modelo más utilizado para el análisis de las oportunidades y amenazas de una industria viene por mano de Michael E. Porter, que establece que el grado de atractivo de una industria viene dado por la confluencia de cinco fuerzas competitivas básicas (Porter, 1982). En el caso de la industria de la consultoría para el segmento de las pequeñas y medianas consultoras se considera que:

- 1) La **intensidad de la competencia actual** es relativa, puesto que en el caso de Kadom nos encontramos con una competencia *fragmentada*, compuesta por un gran número de pequeñas y medianas consultoras, a diferencia del segmento de las grandes empresas, que está más concentrada: sólo las *cuatro grandes* se reparten más del 76% de la cuota de mercado.

Gráfico 2: Facturación en millones de euros de las firmas de servicios profesionales 2014-2015 en España

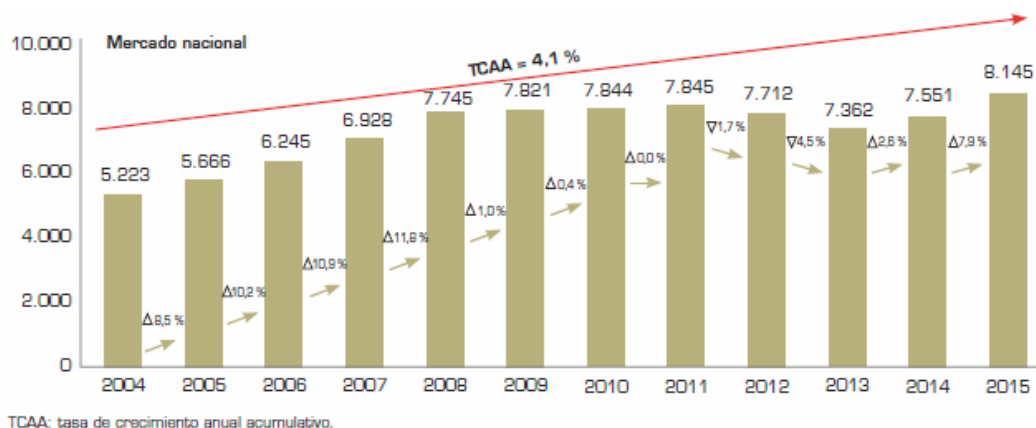


Fuente: (Arroyo, 2016)

Sin embargo, al mismo tiempo es una industria **en crecimiento**, ya que “los servicios de consultoría siguen aumentando su peso con respecto al resto de servicios a empresas” (Narbona, 2008). Además, durante 2015, las empresas consultoras españolas incrementaron sus ventas en servicios en un 5,1% con respecto al ejercicio anterior (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2015, pág. 8). Este crecimiento se debe sobre todo a la *innovación*,

puesto que los avances tecnológicos están propiciando nuevas formas de negocio a las que deben incorporarse las empresas (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2014).

Gráfico 3: Ingresos por ventas en el mercado español: 2004-2015 (millones de euros)



Fuente: (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2015)

Por otro lado, las pequeñas consultoras se encuentran con dos problemas: las **barreras de movilidad**, puesto que no tienen los recursos suficientes para realizar las inversiones que realizan las grandes consultoras, y las **barreras de salida** de carácter emocional y cultural, puesto que su reducida plantilla y el modelo de gestión más cercano hace que se creen lazos más afectivos que dificultan la salida de la industria. Del mismo modo, hay que considerar el **nivel de diferenciación de los servicios ofrecidos por la competencia**, puesto que nos encontramos ante un segmento compuesto por pequeñas consultoras que, si bien muchas tienen página web y una imagen corporativa, muchas otras se basan en el boca-a-boca y no se adaptan a las nuevas tecnologías. En este sentido, es destacable cierta diferenciación en cuanto a los servicios ofrecidos por consultoras como Kadom, que tratan de integrar las nuevas tecnologías y tener la innovación como dogma de permanencia en el mercado, al mismo tiempo que cuenta con un importante capital humano transmisor del conocimiento y experiencia en el sector.

En definitiva, si bien hay elementos en contra como el elevado número de competidores y la existencia de barreras de movilidad y de salida, se trata de una industria que está en continuo

crecimiento, y que para empresas que tratan de diferenciarse como Kadom, supone una importante **oportunidad** para captar a más clientes a través de sus servicios que combinan profesionalidad con progreso tecnológico.

- 2) **Competidores potenciales:** la posibilidad de que nuevas empresas entren en esta industria viene determinada en este caso por las **barreras de entrada**, como las legales y administrativas derivadas de la obtención de *certificados y licencias* para ejercer la actividad de auditoría, consultoría y asesoría jurídica. Kadom cuenta con el reconocimiento de sus profesionales como auditores de cuentas inscritos en el Registro Oficial de Auditores de Cuentas, dependiente del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, así como el reconocimiento del Colegio de Abogados de Madrid y el Colegio de Economistas de Madrid (Ortuño, Dossier Kadom Gestión Financiera, 2015). Otras barreras de entrada son la *diferenciación del servicio*, puesto que los servicios profesionales con un alto grado de personalización se basan en la confianza que el cliente deposita sobre la empresa (Eguren, Palacios, & Roux, 2010).
- 3) **Productos sustitutivos:** la existencia de unos servicios que satisfagan las mismas necesidades de los clientes que el servicio que ofrece la industria de la consultoría viene dado por, como recalca el Director Comercial de Kadom, Rafael Ortuño, la Administración Pública, que ya está probando sistemas de control de toda la información tributaria de los contribuyentes, para que en un futuro la labor de los inspectores de Hacienda quede incluso suprimida. Esta es una **amenaza** muy clara para las consultoras en las labores de asesoramiento y consultoría fiscal entre las que se incluye Kadom, puesto que las facultades de inspección a tiempo real del Ministerio de Hacienda relegarán a meros observadores a aquellos que se dedicaran a la gestión de las obligaciones tributarias.
- 4) **Poder negociador de los proveedores:** la capacidad de imposición de condiciones en las transacciones por parte de los proveedores en este caso es irrelevante, al ser una empresa de servicios que no depende de un proveedor específico para realizar su actividad, por lo que no supone ni una oportunidad ni una amenaza para Kadom.

5) **Poder negociador de los clientes:** por el contrario, el poder negociador de los clientes es más relevante en la prestación de servicios profesionales adaptados al cliente, puesto que éste va a ser capaz de imponer las condiciones que estime necesarias. Este poder de negociación es una amenaza para las pequeñas consultoras, debido al elevado número de competidores que existen, la prestación de servicios de “pequeño tamaño” (labores de asesoría y gestión de pequeñas empresas) además del hecho de que el cliente pueda disponer de información los precios de determinadas competidoras a través de Internet. Sin embargo, un elemento que juega a favor de empresas como Kadom es la *posibilidad de diferenciación* de sus servicios con respecto a los de otras consultoras a través del aumento de la visibilidad de su marca y de los valores asociados, así como de su cartera de clientes. En definitiva, esta amenaza es superable si se hace un especial énfasis en la diferenciación con respecto a los competidores basada en el conocimiento, profesionalidad y la experiencia en el sector que caracteriza a Kadom.

Análisis Interno: Kadom y sus competidores

El análisis interno de Kadom nos va a permitir detectar las fortalezas y debilidades, así como las fuentes de ventaja competitiva que debe explotar para destacar entre sus competidores (Grant, 2010, pág. 124).

LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor de Porter (1987) establece que si el precio que los clientes están dispuestos a pagar supera el coste de cada una de las actividades de las que se compone un servicio, se genera un beneficio por la actividad, lo que permite localizar las *fuentes de ventaja competitiva* (Navas López & Guerras Martín, 2016, pág. 119). En este sentido, cabe distinguir las actividades primarias, relacionadas con el proceso de creación del servicio, de las actividades de apoyo, que garantizan el funcionamiento normal de la empresa:

- a) En las **actividades primarias**, los servicios profesionales se basan en **prestar** un servicio diferencial, que dependerá de la profesionalidad y formación del *capital humano*. En este sentido, uno de los valores de la empresa objeto de estudio es la **flexibilidad**, la adaptación al cliente para prestar el servicio de la mejor manera posible, puesto que Kadom cuenta con todo un abanico de servicios orientados a garantizar una prestación integral, una flexibilidad por la que “son capaces de ofrecer servicios a medida y modificarlos rápidamente, en caso de ser necesario” (Moreno, 2008, pág. 134). Otra de las actividades que destaca en este conjunto es la de **marketing y ventas**: el posicionamiento en el sector de servicios es una de las partes más importantes a la hora de captar clientes, siendo uno de los grandes “*cubos de alto nivel*” que ha utilizado The Forrester Wave para analizar a las grandes consultoras, y que a la vez supone una gran debilidad para las pequeñas empresas como Kadom, que no cuentan con décadas de experiencia que le añadan visibilidad y prestigio (Forrester, 2015). Finalmente, el **servicio post-venta** es clave, puesto que los

clientes suelen estar en contacto constante con la empresa, siendo fundamental en las pequeñas consultoras el *cuidado* de los clientes, y en el que recalca Rafael Ortuño.

- b) De otro lado, una de las **actividades de apoyo** a destacar es la de **administración de recursos humanos**, donde se encuentra el principal activo de estas empresas, calificándolo la AEC como el “capital crítico y clave de futuro” y por ello “la principal fuerza diferenciadora que las empresas consultoras poseen” (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2009). En el sector de la consultoría nos encontramos con una importante amenaza: la “brecha de capacidades”, que sólo puede superarse mediante la formación: en las grandes consultoras, la primera fase es la de *formación de inmersión* en la cultura corporativa de la empresa, para después continuar con la *formación continua*, que acompaña al profesional a lo largo de su carrera en la organización. Esto es fundamental cuando la innovación condiciona el desarrollo tecnológico y con ello la rentabilidad de las consultoras, dedicando las grandes empresas entre el 2 y 3% de su masa salarial para la formación de sus empleados. En el caso de Kadom, las labores a destacar serían la de formación a sus empleados en el manejo de los nuevos programas que pasan a formar parte del negocio, lo que es fundamental para adaptarse a los nuevos cambios y prestar un servicio profesional. En esta actividad hay que tener en cuenta, del mismo modo, la amenaza de una **mala gestión del talento**, puesto que se puede acabar perdiendo profesionales que han sido formados por la empresa, quienes se van a la competencia, a la Administración Pública, o incluso abren su negocio (Narbona, 2008, pág. 132). Esta es una amenaza que se pueden encontrar también las pequeñas y medianas consultoras a medida que incluyan a más profesionales, ya que la falta de una cultura corporativa que les motive a quedarse pueden ocasionar que abandonen, teniendo en cuenta la **fácil transmisión del saber-hacer** de este sector.

Otra de las actividades que ha cobrado creciente importancia en este sector es la del **desarrollo tecnológico**, puesto que la innovación ha pasado a ser una parte integrante del ADN de las consultoras (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2014). En este sentido, es importante tener en cuenta la creciente expansión que están teniendo las

consultorías online en el desarrollo de sistemas capaces de automatizar los procesos de gestión y administración y el conocido como *cloud computing*, los programas informáticos a los que se puede acceder desde una *nube*, a través del cual se puede conocer en tiempo real el volumen de ventas, las incidencias o el éxito en una campaña comercial, destacando el **CRM (Customer Relationship Management) o gestión de relaciones con los clientes**. De hecho, en 2011, dos tercios de las empresas entre 100 y 1000 empleados se planteaban implantar tecnologías basadas en la nube, según una encuesta realizada por IBM (Garre, Moranchel, & Serrano, 2011, pág. 10). Esta es una fuente de ventaja competitiva que se está desarrollando en las consultoras online, y que también está desarrollando Kadom, en cuya página web hay dos accesos para los clientes: la *Intranet* y la *Extranet*, basadas en el empleo de la herramienta de la nube virtual.

EL ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Además de la cadena de valor, una de las herramientas de mayor poder explicativo a nivel de identificación de las fortalezas y debilidades de una empresa es la Teoría de los Recursos y Capacidades, por la que por un lado están los **recursos**, que son los activos o factores de los que dispone y controla una empresa, mientras que una **capacidad** surge de la adecuada combinación y gestión de los anteriores, a través de los cuales se pueden establecer ventajas competitivas. En este caso se identifican dos tipos (Navas López & Guerras Martín, 2016):

Los **recursos tangibles** establecen la diferencia entre las grandes consultoras y las pequeñas y medianas, puesto la falta de recursos físicos y financieros les impiden expandirse y ampliar sus fronteras (Tabla 3). Este alto volumen de recursos permite así a las grandes consultoras expandirse y descubrir nuevas fuentes de ventaja competitiva: los resultados de Deloitte le han permitido comprar a Monitour Group; a Cognizant le han permitido comprar a TriZetto para integrar soluciones y servicios relacionados con la salud, mientras que KPMG compró a Cynergy para integrar sus capacidades estratégicas (Forrester, 2015).

Tabla 3: Situación Financiera de las grandes consultoras en España 2015

Nombre empresa	Ingresos operacionales mil EUR	Total activos mil EUR	Número empleados
ACCENTURE SL	682.190	243.961	2.836
INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES SA (IBM)	659.005	1.050.355	1.381
DELOITTE ADVISORY SL.	377.236	280.108	3.642
CAPGEMINI ESPANA SL	226.060	119.855	3.745
ERNST & YOUNG SL	222.082	73.672	1.479
PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES SL	175.430	85.598	1.894
KPMG ASESORES SL	165.908	80.979	881
COGNIZANT TECHNOLOGY SOLUTIONS SPAIN SL	6.434	4.777	81

Fuente: (Base de datos SABI, 2017)

Los **recursos intangibles**, por su parte, son los recursos más valiosos a largo plazo, ya que como evidencia la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) “aquellas empresas que invierten en activos intangibles obtienen mejores tasas de crecimiento, no solo en el propio periodo de inversión, sino también en los años posteriores” (Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE), 2010). En el sector de la consultoría en general cabe mencionar los siguientes:

Los **no humanos**, no vinculados a las personas, entre los que destacan los **tecnológicos**, debiendo destacar los que tienen las grandes consultoras multinacionales, que han consolidado toda una estrategia de adquisición de empresas de investigación para contar con gigantescas bases de datos a nivel interno. En ello destaca Deloitte, que cuenta con una fortaleza en investigación usando fuentes internas y externas aliándose con la Singularity University, o IBM, la marca más fuerte en la consultoría tecnológica por sus conocimientos especializados (Forrester, 2015, pág. 9). Por su parte, en las pequeñas consultoras es destacable el uso de las tecnologías en el trato a los clientes a través del uso de bases de datos en Internet (*nube virtual*) para el desarrollo del CRM; en el caso de Kadom, cuenta con los servicios de distintas

empresas que le permiten conseguir esa preocupación constante por el cliente, como ocurre con el envío de correos periódicos con información tributaria y a través de la empresa MailChimp, los servicios de SAP, que ofrece distintos programas orientados a los negocios, así como la última incorporación de la empresa de la mano de *Tunuve*, una valiosa herramienta para los asesores que simplifica toda la labor de gestión y administración a través de la automatización de todo el proceso contable del cliente “y la mayoría de procesos de no valor en el despacho”, de acuerdo con la página web de la empresa. Esta sin duda es una estrategia que posiciona a Kadom un paso más adelante que el resto de su competencia, puesto que es consciente de que la evolución de los sistemas informáticos va suprimir por completo ciertas funciones de las consultoras, y en su lugar ha reaccionado y la ha hecho formar parte de su negocio, ya que como dice Rafael Ortuño, director comercial de la empresa, “meter asientos tiene los días contados, el objetivo es crear valor añadido” para lo que se basan en el siguiente recurso en el que destacan: el capital humano.

Por otro lado, están los recursos **organizativos**, el segundo gran pilar de las grandes consultoras, donde destaca la visibilidad de la marca, que constituye la principal debilidad de las pequeñas consultoras, puesto que las grandes multinacionales cuentan con grandes proyectos grandes y geográficamente distribuidos, y que debido a su alto riesgo y visibilidad, la credibilidad de la marca se convierte en un elemento diferenciador (Forrester, 2015, pág. 5). La marca está asociada con la reputación de estas grandes empresas, que transmite confianza los clientes, y este prestigio se ve reforzado por la elaboración de rankings de empresas como la Federación Nacional de Asociaciones de Consultoría y Despachos (FENAC), que cada año realiza una clasificación de las empresas del sector SAE (Servicios Avanzados a Empresas), utilizando distintos criterios: reputación, crecimiento en facturación, presencia internacional, número de empleados y propuesta de valor innovadora (Federación Nacional de Asociaciones de Consultoría y Despachos (FENAC), 2016). La empresa Vault también realiza estos rankings a nivel europeo distinguiendo entre los distintos tipos de consultoría (estratégica, financiera, energética, informática), ocupando el primer puesto McKingsey (Vault, 2017), mientras que la

consultora de investigación de TIC Garnet ha premiado a Deloitte como la mejor consultora del año en su informe “Market Share Analysis: Consulting Services Worldwide, 2014”, por quinto año consecutivo. Otras empresas como Consulting o Forbes también tienen sus propios rankings, como la de “Las mejores firmas en las que trabajar”, en la que gana The Boston Consulting Group (Consulting, 2016), y que les proporcionan un prestigio y reputación que las hace destacar, siendo una valiosa fuente de ventaja competitiva. Del mismo modo, juega un papel muy importante la cartera de clientes con la que cuenta una consultora, un recurso en el que pueden destacar también las pequeñas y medianas empresas; en este sentido, Kadom cuenta con un recurso organizativo valioso frente a su competencia, que es su cliente cautivo, Uran, cuyo gran tamaño constituye un cebo para atraer a empresas relacionadas, al ver que una empresa de tamaño confía en esta consultora.

Los **recursos intangibles humanos** es el gran recurso de todas las consultoras, independientemente de su tamaño, siendo la fuente de ventaja competitiva más destacable, pues es el personal encargado de prestar el servicio el que contribuye con su profesionalidad a crear valor para la empresa. El **capital humano** se convierte en el capital crítico, y “sólo a través de las personas seremos capaces de ser palancas de cambio, mejora y revitalización de las empresas de nuestros clientes” (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2009). El sector de la consultoría es el más activo en la contratación de jóvenes licenciados, contratando al año más de 15.000 personas con titulaciones superiores en España, buscando el “talento crítico”, que es aquel que tienen “aquellas personas que, por sí mismas, son capaces de impulsar una parte desproporcionada de los resultados del negocio de su organización y que generan un valor superior a la media, tanto para los clientes como para los accionistas”. En las grandes esferas, la consultoría se ha caracterizado por el *robo de directivos* de unas firmas a otras, basándose en la captación del talento para distintos objetivos estratégicos (Garre, Moranchel, & Serrano, 2011). Esta es la importante *guerra del talento*, por la que las consultoras invierten en la formación de las personas basándose en el capital intelectual, ya que España se caracteriza, en este sector, por la buena formación de sus profesionales. En el caso de

Kadom, existen tres grandes ramas que consideran sus fortalezas: la parte contable, la dirección financiera y la parte de *Compra-Venta*, lideradas por distintos grandes profesionales en su campo: Rafael Ortuño, que cuenta con años de experiencia como director financiero, contable, así como consultor, fundador de varias empresas que continúan con su actividad; Alberto Muñoz, director financiero en la empresa Uran durante más de 8 años además de supervisor en otras empresas con ThyssenKrupp o Deutsche Bank; Daniel Muñoz, asesor jurídico especializado en conciliaciones, y Carlos Blanco, director general de Uran durante más de 10 años, pasando a ser consejero delegado y administrador de otras sociedades (según los datos de la red profesional LinkedIn). En definitiva, los principales miembros de Kadom acumulan años de formación y experiencia en el sector que les permiten diferenciarse sobre otras empresas.

De este modo, Kadom Gestión Financiera cuenta con tres grandes importantes recursos en su empresa, que consiguen diferenciarla de los demás: el fuerte **capital humano**, que es la base del valor añadido que aportan a sus clientes, al componerse de grandes profesionales con décadas de experiencia en el sector y que aportan soluciones basadas en sus conocimientos y experiencias; de otro lado, la creciente inversión en **recursos tecnológicos**, a través del establecimiento de relaciones con empresas que les proporcionan un surtido de programas con los que reforzar la gestión de las relaciones con los clientes y prestar un servicio diferenciado de la competencia. Del mismo modo, cuenta con un recurso organizativo a la hora de compensar la falta de visibilidad que tiene en el mercado: la sorprendentemente sólida **cartera de clientes** gracias a la inversión inicial de la empresa Uran.

La combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles nos da lugar a las **capacidades**, que en este sector están ligadas al capital humano, el conocimiento tecnológico y organizativo (Sánchez, Peon, & Ordás, 1997). En este sentido, las capacidades a destacar son:

- ✓ **Innovación:** uno de los elementos más importantes dentro de la actividad que realizan las consultoras es la constante inversión que estas tienen que hacer “conscientes de que la innovación es uno de los grandes activos del sector”, ya que el objetivo de la consultoría es “ofrecer, a través de sus servicios, una propuesta de valor al mercado, empleando la gestión

del cambio como elemento de transformación, y el conocimiento y el talento de sus profesionales como base de su actividad”. Las empresas que han contratado consultoría de innovación obtienen un retorno medio de 7,7 euros por cada euro invertido (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2017). Detrás del éxito de los planes estratégicos de las empresas que incluyen la transformación a la empresa digital, el cambio estructural, la optimización de recursos, reducción de costes, o la introducción de herramientas tecnológicas se encuentra una palanca tecnológica que precisa el apoyo de las consultoras (Calzado, 2014). En esta capacidad destacan las grandes consultoras tecnológicas como IBM o Accenture, esta última con un espacio de innovación en sus oficinas, donde cuentan con un espacio donde empleados y clientes puedan trabajar en el desarrollo rápido de proyectos digitales (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2016). En el caso de Kadom, destaca la búsqueda y el empleo que realiza de sus recursos tecnológicos para, combinados con el asesoramiento de sus profesionales, perfeccionar el trato con los clientes, una capacidad que combina capital humano y tecnológico y que consigue sobresalir entre el trato a distancia de las competidoras. Su presentación de objetivos de 2016/2017 llevaba el título “Transformarse o morir”, donde incide en la necesidad de crear valor añadido, aportando cada uno sus conocimientos y logrando crear capacidades (Ortuño, Kadom Gestión Financiera: Objetivos 2016-2017, 2016).

- ✓ **Cultura corporativa fuerte e integradora:** las grandes empresas consultoras, conscientes todas ellas de la importancia del capital humano como catalizador del éxito de sus servicios, inciden en la creación de una “personalidad” que facilita la cohesión interna y que, sobre todo, trata de retener a los trabajadores en su organización. Así, “Los profesionales del sector se sienten integrados y valorados y se alinean con un gran proyecto conjunto, con el que se sienten identificados” (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2009). Sin embargo, esta es una gran debilidad de las pequeñas consultoras, cuyo tamaño y falta de recursos les impiden realizar prácticas que consoliden una cultura organizativa. Empresas como Deloitte inciden especialmente en la cultura corporativa al basarse en el *compromiso* con el resto, el cuidar a los demás (Garre, Moranchel, & Serrano, 2011).

- ✓ **Integración de servicios:** una capacidad reseñable de las grandes consultoras es la que resulta de la adquisición de empresas relacionadas con las actividades previas a la prestación de sus servicios, como puede ser empresas de investigación o de desarrollo tecnológico. En ello destacan tanto la ya mencionada Deloitte como Accenture o PwC, que logran reforzar su posicionamiento y aumentar el valor añadido percibido por el cliente.
- ✓ **Política de responsabilidad, preocupación y transparencia:** referida concretamente a la empresa objeto de estudio, Kadom ha tenido como objetivo principal entablar una relación personal con sus clientes, generando confianza a través de una comunicación constante con sus clientes, a los que envía información trimestralmente con las novedades fiscales o ante la Administración a través de MailChimp o sus redes sociales, con “twits” informativos que resumen el boletín trimestral, del mismo modo que pueden consultar en cualquier momento sus estados financieros y la documentación intercambiada con la consultora a través de una intranet que enlace sus programas contables con la página web y así los clientes puedan consultar fácilmente cualquier dato financiero, contable o fiscal, logrando disponer de “información *online* y *on-time*”, como dice el director comercial de Kadom. De este modo, Kadom trata de que el cliente esté en contacto con la labor diaria de la consultoría, trabajando para que los propios clientes puedan consultar sus estados contables y puedan tener acceso a toda la información, obteniendo una utilidad de la misma.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE KADOM GESTIÓN FINANCIERA

EL ANÁLISIS DAFO

La matriz DAFO conforma el análisis del análisis externo e interno, y se compone de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas, lo que proporciona una imagen global de la situación de la empresa (Navas López & Guerras Martín, 2016, pág. 143).

Tabla 4: Análisis DAFO de Kadom Gestión Financiera

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tamaño reducido: falta de recursos que impide la internacionalización y crean barreras de movilidad entre segmentos. ❖ Reducida visibilidad de la marca y posicionamiento en el mercado: poca inversión en publicidad y juventud de la empresa en el sector. ❖ Inseparabilidad y adaptabilidad de los servicios a los clientes, difícil estandarización. ❖ Falta de cultura organizativa, lo que conlleva riesgo de desmotivación y de abandono por parte de los profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Crisis económica: incertidumbre sobre la economía ❖ Industria multipaís: dificultades a la internacionalización y expansión a nuevos mercados. ❖ Consultoras con más años y presencia en el mercado. ❖ Producto sustitutivo futuro: la Administración Pública informatizada. ❖ Guerra por el talento: descenso demográfico y brecha de capacidades por el sistema educativo español. ❖ Fácil transmisión de los conocimientos y posibilidad de abandono por los profesionales para abrir negocios propios, una vez adquirido el <i>saber-hacer</i>. ❖ Poder de negociación de los clientes: guerra de precios vs diferenciación: aparición de consultorías online y de bajo coste.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sólida cartera de clientes: cliente cautivo (Uran) y últimas incorporaciones de medianas empresas. ❖ Trato personalizado a los clientes, mayor flexibilidad y adaptación que las grandes consultoras. Compromiso personal cliente-proveedor. Preocupación constante: gestión de las relaciones con los clientes o CRM. ❖ Consultora generalista: amplitud de servicios y mejores precios en su conjunto que cada uno individualizado. ❖ Capital Humano: alta formación y experiencia de los consultores de Kadom en el sector. Conocimiento del mercado y del cliente, valor del <i>saber-hacer</i> del consultor español. Políticas de transmisión del conocimiento. ❖ Inversión en innovación y en la gestión de la relación con los clientes: empleo de la tecnología para mantener al cliente constantemente informado. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Innovación promocionada por el auge tecnológico ❖ Incremento de las necesidades de servicios de externalización y consultoría por parte de las empresas españolas por la crisis económica: necesidad de reducir costes y aumentar la eficiencia, así como incorporarse a los nuevos avances tecnológicos. ❖ Barreras de entrada para los nuevos competidores. ❖ Intensidad de la competencia: alto crecimiento del sector y posibilidad de diferenciación de los servicios sobre la competencia. ❖ Buena formación de los consultores españoles: posibilidad de aumento de plantilla.

Estrategias y ventajas competitivas

Una vez analizada la industria y las características internas, el siguiente paso es la identificación de sus ventajas competitivas, cualquier característica que proporcione una rentabilidad *adicional* con respecto a la que obtiene la competencia, pudiendo la estrategia competitiva ser de dos tipos: liderazgo en costes o diferenciación (Porter, 1982).

La ventaja competitiva se puede obtener a través del desarrollo la **anticipación a los cambios externos**, una capacidad de respuesta que requiere una habilidad para detectar cambios, logrando un mejor aprovechamiento de las oportunidades. Esta fuente se puede observar en las grandes consultoras multinacionales declaradas líderes por The Forrester Wave (Deloitte, Accenture, PwC, IBM y Cognizant) cuya capacidad de anticipación a las necesidades de los clientes va más allá de la reacción, como Deloitte con el uso de las investigaciones a través de fuentes internas y externas, Accenture y la “reutilización de sus activos” que incluyen un banco masivo de datos, además de investigaciones de organizaciones como el MIT, o PwC, que ha realizado grandes adquisiciones por las que se ha fortalecido en el manejo de datos y capacidades. Sin embargo, en el caso de Kadom y como ocurre con las pequeñas consultoras, la falta de recursos financieros hace que la ventaja competitiva deba extraerse de una **utilización de los recursos y capacidades**:

- ❖ En este sentido, se debe realizar especial hincapié en la **calidad** de los servicios prestados, uno de los principios de Kadom y para cuyo cumplimiento hace uso de su principal fortaleza: el **capital humano**.
- ❖ Asimismo, la **innovación** en el proceso es un elemento necesario para que las empresas de este sector puedan desempeñar su actividad. En el caso de Kadom, la utilización de los recursos tecnológicos va más allá de la mera realización de funciones básicas y se centra en adaptarse a los cambios del entorno, intensificando la relación con el cliente. La utilización de la nube virtual como nueva forma de almacenar los datos en la página web y el uso de

programas de reconocimiento y contabilización automática de facturas, permite centrarse en las tareas de mayor complejidad y que requieren las aportaciones de los profesionales.

- ❖ Una **capacidad de satisfacción de las necesidades del cliente** más allá de la aportación de soluciones en su administración general, el verdadero valor añadido, resultado de una valoración crítica de la situación de una empresa y tomando como base una sólida formación, les permite generar un elemento diferenciador respecto de su competencia.

En el caso de las mayoría de las consultoras, la estrategia de liderazgo en costes pierde cualquier tipo de sentido, ya que la singularidad del servicio hace que los contratos sean únicos, y “El coste de un proyecto no es un factor claramente diferenciador, por lo que en concurso hay que presentar una ventaja relevante” (Eguren, Palacios, & Roux, 2010). Es por ello por lo que para destacar entre la competencia la estrategia que siguen es la de **diferenciación del servicio** (Navas López & Guerras Martín, 2016, pág. 156). Sin embargo, en los últimos años están surgiendo las llamadas **consultoras de bajo coste**, en la que los distintos servicios a realizar quedan clasificados y ya consta el precio final en la página web. Online Gestoría ofrece trámites como la realización del testamento vital o la constitución de una comunidad de bienes por 99.90€. Lo mismo ocurre con Ayuda-T Pymes, que ofrece las “tarifas planas” de asesoría para los distintos clientes. **Kadom**, por el contrario, no ofrece precios en su página web, pero apuesta por un servicio profesional y a medida, un trato cercano y directo, estando en constante contacto y preocupándose por las necesidades de sus clientes. Es por esto por lo que opta por la estrategia de **diferenciación**, ya que su objetivo es ofrecer un servicio con un valor añadido por el que los clientes decidan permanecer en la empresa, aprovechando sus fortalezas: su capital humano, su capacidad de innovación y la preocupación por el cliente. En este sentido, la diferenciación se puede basar en tres fuentes (Navas López & Guerras Martín, 2016, págs. 157-158):

- a) **Características del servicio:** implica que el servicio por sí mismo es diferente al prestado por la competencia, si bien se basa, en el caso de Kadom, tanto en el **rendimiento** de este servicio, basado en la profesionalidad y experiencia, como en los **complementos al servicio**

principal, los servicios que se prestan más allá de los requeridos por el cliente, en una anticipación que les hace detectar nuevas necesidades.

- b) **Características del mercado:** la fuente de diferenciación propia de las pequeñas consultoras, puesto que deriva de la *variedad de necesidades y gustos de los consumidores*, de forma que una mayor adaptación implica una ventaja competitiva. En las pequeñas consultoras como Kadom se logra un mayor contacto con el cliente y con ello mayor margen de personalización y adaptación a sus necesidades, ya que una de sus fortalezas es la flexibilidad. Adicionalmente, es en esta fuente cuando destacan el valor de los *intangibles* como las percepciones de tipo psicológico asociadas a la prestación de estos servicios, como es la *confianza o credibilidad* en la empresa y en lo asociado a ella, aspecto que recalca Kadom.
- c) **Características de la empresa:** especialmente importante para captar clientes, se basa en:
- a. **Forma de concebir o llevar el negocio:** las grandes consultoras se caracterizan por el dominio de todo un modelo de negocio basado en lo que Forrester considera las características que las hacen líderes: ser completas, innovadoras y operativamente excelentes. Deloitte, Accenture, PwC, IBM y Cognizant lideran este ranking destacando su conocimiento de la industria y de los clientes, la innovación, el pensamiento líder y la calidad en sus servicios de grandes proyectos (Forrester, 2015).
 - b. **Forma de relacionarse con los clientes:** especialmente relevante en las pequeñas y medianas consultoras y fuente de diferenciación de Kadom, deriva de la atención personalizada y adaptación continua, así como la preocupación por los clientes para ofrecerles el servicio más integral posible.
 - c. **Ética, valores, identidad, estilo, cultura empresarial:** la cultura empresarial es objeto de desarrollo formal especialmente en las grandes empresas, como ocurre en este caso con las grandes consultoras. Esta puede ser una importante fuente de ventaja competitiva al dar una imagen de solidez frente al entorno, así como el trato favorable a los trabajadores, que desarrollan cierto sentimiento de pertenencia.

d. Prestigio, propiedad, reputación: la razón por la que las grandes empresas contratan con las consultoras multinacionales; The Forrester Wave anima a las grandes consultoras a invertir en la consolidación de su visibilidad, enfatizar en sus fortalezas y sus conocimientos y transmitirlos al exterior para ser marcas fácilmente reconocibles por el cliente. Esta es la gran debilidad de las pequeñas consultoras, cuya falta de recursos les impiden impulsar estrategias basadas en dotarse de reputación. Esto sin embargo es cada vez más sencillo gracias a las redes sociales, ya que establecer una red de contactos extensa es fundamental para un primer acceso a los clientes. “Magnificar los éxitos es una habilidad para transmitir con mayor intensidad la capacidad que tienen de solucionar problemas” (Eguren, Palacios, & Roux, 2010), aunque en servicios profesionales basados en la confianza, como destaca Rafael Ortuño, director comercial de Kadom, tiene que haber un elevado grado de confianza y recomendación.

Direcciones y Métodos de desarrollo

Las direcciones de desarrollo son las decisiones que toman las empresas a la hora de dirigirse hacia nuevos mercados, nuevos clientes o si mantenerse en los actuales. Una vez elegida esa dirección, hay que ver la forma a través de la cual va a realizar esa dirección, que vendrá dada por los métodos de desarrollo. Una de las tipologías más extendidas en el análisis estas es la de Ansoff, que relaciona la situación de la empresa actual y los nuevos desarrollos, bien dirigidos a nuevos productos, mercados o ambos, pudiendo tomar distintas direcciones: consolidación, expansión, diversificación, integración vertical o reestructuración (Ansoff, 1976).

En el caso de la empresa objeto de análisis, Kadom ha seguido una estrategia de **expansión** de actividades, y concretamente la de **desarrollo de productos**, puesto que se ha centrado en mantenerse en el mercado actual, pero se han dedicado a desarrollar nuevos servicios dirigidos a satisfacer necesidades distintas de los clientes (Navas López & Guerras Martín, 2016, pág. 188), aprovechando su principal fortaleza y fuente de ventaja competitiva que es el *capital humano* que posibilita distintos campos de especialización, así como la *flexibilidad*, que les permite adaptarse a las distintas preferencias de los clientes. Es así como introdujeron en este último año la nueva línea de negocio de Compra-Venta de empresas (Ortuño, Kadom Gestión Financiera: Objetivos 2016-2017, 2016). Del mismo modo, el desarrollo de productos también se ha producido a través de la introducción de mejoras tecnológicas en los servicios actuales, mediante la introducción de la nube virtual a través de la que los clientes han podido tener acceso a sus documentos con la consultora, la mejora del manejo de su programa contable Murano, así como la contratación de los servicios de *Tunuve* con el reconocimiento y contabilización automática de facturas. Esta estrategia es especialmente útil cuando hablamos de una de las fortalezas de Kadom, la *innovación*: un ejemplo es el envío a sus clientes meses antes de información sobre la nueva normativa por la que todas las empresas debían realizar sus trámites de forma telemática con la Administración, de forma que la empresa ofreció la obtención de la firma electrónica para poder estar preparados antes de que no se admitiera la

tramitación presencial ante Hacienda. Esta es un tipo de estrategia que trata de establecer una relación continua con el cliente, también llamada *estrategia de enganche*, puesto que la constante innovación y actualización sobre los cambios en la regulación es una forma a través de la cual se pueden hacer ver nuevas necesidades que el cliente no había detectado, para ponerle en alerta y plantearle soluciones (Eguren, Palacios, & Roux, 2010).

De otro lado, la empresa ha intentado realizar una estrategia de **penetración en el mercado**, por la que trata de incrementar su volumen de ventas tratando de encontrar nuevos clientes para sus servicios actuales, relacionada con su principal objetivo para 2016-2017: el incremento de la cartera de clientes con empresas medianas. Este objetivo se ha tratado de conseguir, de acuerdo con la información suministrada por el director comercial Rafael Ortuño, a través de lo que se denominan *estrategias de acceso y relación con los clientes*, basadas en el cuidado de las relaciones sociales y su mantenimiento (Eguren, Palacios, & Roux, 2010), concretamente a través contactos personales en sucursales bancarias y otros despachos profesionales.

La forma en la que las empresas tratan de cumplir los objetivos establecidos en las direcciones de desarrollo viene dada por los **métodos de desarrollo**, existiendo dos grandes alternativas: desarrollo interno, que es el que la empresa realiza a través de sucesivas inversiones en su estructura, o el desarrollo externo, que es el que resulta de las adquisiciones, participaciones, asociaciones o control de otras empresas o activos de otras empresas en funcionamiento. Estos últimos métodos de desarrollo, si bien logran un desarrollo mucho más rápido y facilitan los procesos de diversificación y desarrollo de mercados que llevan a cabo las grandes consultoras, son mucho más costosos que el desarrollo interno, ya que requieren todo un proceso de obtención de información y negociación (Navas López & Guerras Martín, 2016, págs. 216-218). Durante los últimos años, se ha producido como consecuencia de la crisis económica todo un fenómeno de *fusiones y adquisiciones* por parte de las grandes consultoras multinacionales líderes en el sector (Cagliani, 2013): en 2011, KPMG compró las firmas internacionales Xantos y EquaTerra, así como Cynergy, consiguiendo posicionarla positivamente en diseño digital (Forrester, 2015, pág. 11). A principios de 2012, Deloitte absorbió a Daemon Quest,

introduciéndose en el área del marketing. Poco después, Ernst&Young adquirió la totalidad de Ambers. Más recientemente, PwC ha completado el proceso de integración de grandes adquisiciones, como ocurrió con la adquisición de Booz&Company que reforzó su posicionamiento en estrategia de gobierno.

En este sentido, la falta de recursos propios de las grandes empresas impide a las consultoras como Kadom optar por este último método de desarrollo, teniendo que optar por la sucesiva realización de inversiones en su propia estructura.

Perspectivas Estratégicas

Una vez analizadas las direcciones y métodos de desarrollo seguidos por Kadom, cabe realizar un análisis de lo que podría hacer adicionalmente, teniendo en cuenta lo concluido anteriormente.

En este sentido, se ha visto en el análisis interno que una de las grandes debilidades de las que adolece Kadom es la poca visibilidad que tiene en el mercado, por lo que es importante que Kadom aumente su visibilidad entre la competencia a través de una **estrategia de expansión**, concretamente de **penetración en el mercado**, teniendo en cuenta que la industria de la consultoría está en una fase de crecimiento, con importantes expectativas de aumento de la demanda de servicios de consultoría y administración, así como de externalización:

- Por un lado, a través de la *manipulación de las variables comerciales* como la intensificación del marketing online, que ofrece unas posibilidades atractivas de segmentación a unas tarifas relativamente bajas (Garre, Moranchel, & Serrano, 2011). Una de las competidoras más directas, Mi Asesoría Web, cuenta con una página web que describe todas sus prestaciones y ofrece una imagen completa de su equipo de profesionales. En este sentido, Kadom cuenta con una página web que transmite una imagen de profesionalidad, pero puede ser mejorada, teniendo en cuenta sus fortalezas a destacar: un equipo de profesionales, un servicio integral y flexible, así como una continua preocupación por sus clientes. Asimismo, Kadom ha logrado aumentar su cartera de clientes a través de las relaciones personales, pero también ha hecho uso de los propios *clientes* como canal de venta. Sin embargo, también hay otros canales de los que pueden hacer uso como son los *congresos, foros y seminarios*, donde los consultores se dan a conocer, así como las *publicaciones, artículos en revistas y libros* que exponen los conocimientos y capacidades de la empresa y dan una idea de la profesionalidad de sus miembros, o la *participación en prensa, radio y televisión*, que aumentan la visibilidad en el mercado por los ejecutivos de las empresas (Eguren, Palacios, & Roux, 2010).

- Sin embargo, la estrategia de penetración en el mercado debe basarse a largo plazo en la *explotación de sus fuentes de ventaja competitiva*, ya que Kadom cuenta con importantes fortalezas como su capital humano y el trato continuo y personalizado a los clientes, que debe explotar para hacer que sea una empresa cuyos servicios la diferencien y sitúen por encima de su competencia. Para ello, es fundamental que sus profesionales se den a conocer y que la empresa invierta en reforzar la plantilla, contando con más de un experto en cada área y que respalden la calidad, profesionalidad y experiencia a la hora de abordar los distintos campos. Del mismo modo, también hay que continuar con la innovación mediante el uso de la tecnología para simplificar los servicios y poder prestar una labor basada en el conocimiento de los profesionales, adaptándose a los cambios tecnológicos cuyo desarrollo continuo suponen una oportunidad en el sector.

Adicionalmente, dentro de la estrategia de expansión de actividades, Kadom debería continuar con la estrategia de **desarrollo de productos**, buscando nuevas características que permitieran mejorar la realización de su función, para lo que es fundamental la continuación de su política de innovación, una de las oportunidades fundamentales detectadas en esta industria, teniendo en cuenta las necesidades cambiantes de los clientes y el recurso que ya tienen en investigación de los avances y tendencia en tecnología empresarial. Asimismo, dentro de su ámbito geográfico que es la Comunidad de Madrid, una futura estrategia de **desarrollo de mercados** se dirigiría a introducir sus servicios en nuevas áreas geográficas, una vez haya alcanzado una cuota de mercado suficiente en la Comunidad que le permita introducirse en otras áreas.

Por otro lado, la estrategia de **diversificación** implicaría introducirse en un mercado nuevo y con un servicio hasta ahora desconocido por la empresa, lo que si bien a corto plazo no parece la mejor opción en términos de falta de recursos y oportunidades de expansión dentro de los mercados actuales que no están saturados, podría suponer una importante fuente de ingresos que suponga una reducción del riesgo global de la empresa y facilite la aparición de sinergias comerciales, derivadas del uso de la misma marca, así como directivas, del aprovechamiento de las habilidades de sus directivos (Navas López & Guerras Martín, 2016, págs. 186-191).

En cuanto a los métodos de desarrollo, los recursos físicos y financieros actuales de Kadom hemos visto que impiden que opte por un método distinto al crecimiento interno a corto plazo. Sin embargo, dentro de las perspectivas estratégicas podríamos contemplar diversas formas de **crecimiento externo a largo plazo**:

- De un lado, podría considerar una futura operación de **fusión** para pasar a formar parte de una consultora de mayor tamaño, como ha ocurrido en los últimos años con las grandes consultoras que se han hecho con otras de menor tamaño pero de un alto valor estratégico (Cagliani, 2013) en una fusión por absorción, que le abriría la puerta a nuevos mercados, haciendo frente a la amenaza del carácter multipaís de su segmento, y le permitiría contar con una mayor estabilidad financiera, así como nuevos recursos y capacidades de la otra empresa. Este tipo de crecimiento, sin embargo, presenta el inconveniente derivado de los costes del proceso de negociación, así como los derivados de la integración de sus sistemas organizativos y culturales (Navas López & Guerras Martín, 2016, pág. 219).
- Por otro lado, también podría optar por una operación de **adquisición** de otra consultora de su tamaño para ganar poder de mercado y visibilidad, lo que sería una buena opción para contar con más recursos y las ventajas derivadas de un mayor tamaño sobre la competencia, haciendo frente a su debilidad de falta de visibilidad, aunque nuevamente presenta los problemas de los costes y la reestructuración de la empresa derivada de la integración de los sistemas, así como los derivados de la propia adquisición.
- Otra opción más factible a medio plazo sería la de la firma de un **acuerdo de cooperación** con otra empresa, de forma que, sin llegar a fusionarse, consigan interrelacionarse para incrementar sus ventajas competitivas. Este método evita diversos riesgos de las fusiones al mantenerse independientes los equipos directivos y se reducen los problemas de integración cultural y organizativa, al mismo tiempo que es más reversible y permite que cada empresa se especialice en su ámbito. Esto podría ocurrir si Kadom firma un acuerdo de cooperación con una consultora de pequeño o mediano tamaño especializada en un ámbito, como las Tecnologías de la Información, en el que aún no se han introducido y que ofrece

importantes oportunidades de crecimiento en esta industria. En el caso de Kadom, se podría firmar un *acuerdo contractual* como puede ser el del *consorcio*, poniendo en común un proyecto único a desarrollar (como puede ser un negocio con un gran cliente específico), o bien podría optar por un *acuerdo accionarial* derivado de un intercambio de acciones con empresas que complementen sus servicios. Sin embargo, presenta una serie de inconvenientes, como podría ser la erosión de la posición competitiva al ser competidores directos y compartir recursos y capacidades, al mismo tiempo que se produce una pérdida de autonomía derivada de las condiciones del acuerdo, y puede derivar en una falta de confianza y compromiso (Navas López & Guerras Martín, 2016, págs. 225-230).

Conclusiones

El sector de la consultoría ha experimentado importantes cambios en la última década, propiciados por los avances tecnológicos, y que ha permitido distinguir dos grandes tipos de consultoras: las grandes multinacionales que ocupan más de la mitad de la cuota de mercado y que se dirigen hacia las grandes empresas, contando con el tamaño y los recursos suficientes para extender sus negocios hacia otros países, y las pequeñas y medianas consultoras que, bien especializadas en distintos ámbitos, o bien de un carácter generalista, se dirigen hacia las medianas y pequeñas empresas del país con el objetivo de atender necesidades de una gran variedad. En este último segmento, la competencia es relativamente intensa, puesto que a pesar de que hay muchos competidores y existen importantes barreras de movilidad y de salida, ofrece oportunidades de expansión al ser un sector en crecimiento, gracias a las preocupaciones por reducir costes y ser más eficientes por parte de los clientes.

Es aquí donde se encuentra la empresa objeto de análisis, Kadom Gestión Financiera, una consultora pequeña que empezó en 2012 y que a partir de entonces pasó de la externalización de funciones a labores de consultoría fiscal, así como asesoría y auditoría. Esta empresa se enfrenta a importantes amenazas del sector, como la alta competencia donde se incluyen servicios de las consultoras online, así como las consultoras de bajo coste, que tratan de acabar con los estándares de los servicios profesionales, basados en la diferenciación, y cuenta con puntos débiles como la falta de visibilidad en el mercado y su reducido tamaño, o la ausencia de una cultura corporativa. Sin embargo, también cuenta con importantes fortalezas, como el sólido capital humano, formado por grandes profesionales con décadas de experiencia y un amplio conocimiento del sector, así como una política de innovación, basada en la preocupación constante por el cliente, adelantándose a sus necesidades en lo que se denomina gestión de las relaciones con los clientes, que refuerzan a través de la introducción de nuevas herramientas tecnológicas.

Es así como, a través de un análisis interno, se han podido detectar unos importantes recursos y capacidades que la hacen destacar por encima de su competencia, al ofrecer un servicio diferenciado, basado en la calidad, profesionalidad e innovación. Estas fortalezas son las que debe usar como base de sus estrategias en el sector, haciendo frente a la gran debilidad de la falta de visibilidad por medio de estrategias de penetración explotando sus recursos y capacidades y manipulando las variables comerciales, aprovechando las oportunidades del sector. Asimismo, a largo plazo también puede optar por un método de desarrollo más allá del crecimiento interno, pudiendo plantearse opciones como las fusiones con otras empresas o los acuerdos de cooperación.

De este modo, Kadom cuenta con importantes fuentes de ventaja competitiva que pueden hacerla destacar sobre la competencia, una vez centre sus recursos en el crecimiento interno y en la inversión sobre sus puntos fuertes: el equipo de profesionales y la política de innovación, así como su flexibilidad y adaptación a las necesidades de los clientes.

Bibliografía

- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Arroyo, R. (5 de Abril de 2016). Radiografía del sector de la auditoría en España. *Diario Expansión*.
- Asociación Española de Empresas de Consultoría. (2009). *Las personas. Capital crítico y clave de futuro*. Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC).
- Asociación Española de Empresas de Consultoría. (2012). *La consultoría española: El sector en cifras 2012*. Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC).
- Asociación Española de Empresas de Consultoría. (2014). *La consultoría, en el ADN de la innovación*. Quint Wellington Redwood.
- Asociación Española de Empresas de Consultoría. (2015). *La consultoría española: El sector en cifras 2015*. Asociación Española de Empresas de Consultoría.
- Asociación Española de Empresas de Consultoría. (4 de Noviembre de 2016). *Las cinco grandes tendencias tecnológicas para 2017*. Recuperado el 16 de Enero de 2017, de <http://www.consultoras.org/frontend/aec/Las-Cinco-Grandes-Tendencias-Tecnologicas-Para-2017-vn27053-vst23>
- Asociación Española de Empresas de Consultoría. (17 de Enero de 2017). *La consultoría, en el ADN de la innovación*. Recuperado el 17 de Enero de 2017, de El sector de consultoría reclama al Gobierno una política efectiva de incentivos a la I+D+i para aumentar la competitividad de las empresas españolas: <http://www.consultoras.org/frontend/aec/La-Consultoria--En-El-ADN-De-La-Innovacion-impn24025>
- Base de datos SABI. (2017). *Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <https://0-orbis.bvdinfo.com/cisne.sim.ucm.es/Home.serv?product=orbisneo&loginfromcontext=ipaddress>
- Cagliani, G. (14 de Enero de 2013). Baile de fusiones entre las consultoras. *Expansión*.
- Calzado, V. (4 de Agosto de 2014). El papel transformador de la consultoría TI. *Cinco Días*.
- Consulting. (2016). *The 2016 best firms to work for*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de http://www.consultingmag-digital.com/consultingmag/september_2016?src=EMC-Email&cn=09-09-2016ConsultingMagazine-SeptemberEdition&bu=Kennedy&pt=&et=promotion&pg=12#pg12
- Diario ABC. (12 de Mayo de 2016). *Las mejores consultoras de España*. Recuperado el 2 de Enero de 2017, de http://www.abc.es/economia/abci-mejores-consultoras-espana-201605122140_noticia.html

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE KADOM GESTIÓN FINANCIERA

- Eguren, S., Palacios, M., & Roux, F. (2010). Estudio sobre las estrategias comerciales de las empresas consultoras para la captación de clientes. *Proceedings of the 4th International Conference On Industrial Engineering and Industrial Management - XIV Congreso Ingeniería de Organización, CIO 2010*.
- El Economista. (2015). *Resumen de posiciones de Kadom Sociedad de Gestión SL*. Recuperado el 14 de Enero de 2017, de <http://ranking-empresas.eleconomista.es/KADOM-SOCIEDAD-GESTION.html#ranking-provincial-empresas>
- El Economista. (2015). *Resumen de posiciones de The Water Company*. Obtenido de <http://ranking-empresas.eleconomista.es/THE-WATER-COMPANY-07.html>
- El Economista. (Enero de 2017). *Ranking de Empresas Españolas: Sector Servicios Administrativos Combinados*. Recuperado el 2017 de Enero de 14, de <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-8211.html>
- European Federation of Management Consultancies Associations. (2015). *Survey of the European Management Consultancy 2014/2015*. European Federation of Management Consultancies Associations.
- Federación Nacional de Asociaciones de Consultoría y Despachos (FENAC). (2016). *Ranking de excelencia de las mejores empresas del sector SAE*.
- Forbes. (3 de Mayo de 2016). *Las diez mejores firmas de consultoría*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2016, de <http://forbes.es/actualizacion/742/las-diez-mejores-firmas-de-consultoria>
- Forrester. (2015). *The Forrester Wave: Business Transformation Consultancies, Q3 2015*. Forrester Research, Inc.
- Garre, J., Moranchel, R., & Serrano, Á. (8 de Marzo de 2011). Especial Expansión 25 Aniversario: Consultoría y Auditoría. *Expansión*.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- INFORMA D&B S.A. (2017). *eInforma Directorio de Empresas*. Recuperado el 17 de Enero de 2017
- Kadom Gestión Financiera. (Diciembre de 2016). *Kadom Gestión Financiera*. Recuperado el 3 de Enero de 2017, de <http://www.kadom.es/>
- La Guía del Consultor. (2016). *La Guía del Consultor*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2016, de <http://www.laguiaadelconsultor.com/consultoria/perfiles-consultoras-mas-prestigiosas/>
- Nae. (3 de Octubre de 2016). *El mercado de la consultoría en España*. Recuperado el 13 de Enero de 2017, de <http://nae.es/informe-el-mercado-de-la-consultoria-en-espana/>

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE KADOM GESTIÓN FINANCIERA

- Narbona, A. (Septiembre-Octubre de 2008). La internacionalización de la consultoría en España. *Revistas ICE (Comercio e Internacionalización de Servicios)*(844).
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Thomson Reuters.
- Novadays. (2016). *Novadays: Empresas Consultoras*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de <http://www.novadays.es/index.php/es/20100701143/empresas-consultoras.html>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE). (2010). *Measuring Innovation: A New Perspective*.
- Ortuño, R. (2015). *Dossier Kadom Gestión Financiera*.
- Ortuño, R. (2016). *Kadom Gestión Financiera*. Recuperado el Noviembre de 2016, de <http://www.kadom.es/>
- Ortuño, R. (2016). *Kadom Gestión Financiera: Objetivos 2016-2017*.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva*. México: C.E.C.S.A.
- Quint Wellington Redwood with Whitelane Research. (2015). *Estudio sobre el Outsourcing de las TIC en España*. Madrid.
- Sánchez, E. F., Peon, J. M., & Ordás, C. J. (1997). La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 6(3), 11-31.
- Sánchez, E., & Pla, J. (Diciembre de 2005). La inseparabilidad y el grado de adaptación como determinantes de la internacionalización de las empresas de servicios. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 31-54.
- Solberg, A. C. (1991). Respuesta al reto de la globalización. Sugerencia de un esquema para el análisis y la toma de decisiones. *Información Comercial Española, ICE*(692), 9-25.
- Source Information Services. (2015). *M&A in the consulting industry. Continental Western & Southern Europe*. Source Information Services.
- Thomson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. (18ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Vault. (2017). *Rankings & Reviews*. Recuperado el 14 de Enero de 2017, de KPMG (Europe Consulting Practice): [http://www.vault.com/company-profiles/finance-consulting/kpmg-\(europe-consulting-practice\)/company-overview.aspx](http://www.vault.com/company-profiles/finance-consulting/kpmg-(europe-consulting-practice)/company-overview.aspx)