



La Guía del Despacho Inteligente.

De la teoría a la práctica.

Perspectivas del sector 2013-2014

Jordi Amado

6 Estudio Anual de
 coyuntura del sector
 publicado por
 el Observatorio
 del Despacho



GRUPO FRANCIS LEFEBVRE

Presenta

Conecta

para Microsoft® Office

Una solución EL DERECHO  QMemento

Toda la información siempre a mano

Conecta le permite incluir en sus aplicaciones de Microsoft Office, Word y Outlook, una barra de herramientas para acceder directamente a los Mementos y a las Bases de Datos jurídicas de El Derecho.

Descárguela gratis desde www.conectaoffice.com



Con un
Memento
gratis
un mes

La Guía del Despacho Inteligente. De la teoría a la práctica

Perspectivas del sector 2014

Jordi Amado

En el río de la vida navegue
con la duda y la curiosidad
como aliadas



Santiago Solanas
CEO de Sage España

Quisiera aprovechar estas líneas introductorias al excelente trabajo de Amado Consultores para hacer una reflexión sobre una de las conclusiones del estudio que más me han llamado la atención:

El 96% de las Asesorías y Despachos afirma no tener ningún modelo de organización, como referente o ideal, más que el suyo propio.

Miedo al cambio e incertidumbre son dos términos preocupantes que vienen a mi mente leyendo esta afirmación, pero también, y esto me inquieta más aún, es que se contraponen a otros conceptos como evolución, cambio, reinención o adaptación.

El mundo de siempre, pero más el de hoy, y mucho más el de mañana, está relacionado con los términos que acabo de enumerar. Y sobre todos ellos uno particularmente inherente al ser humano y a su actividad evolutiva: La curiosidad y la duda, fuentes primordiales del aprendizaje.

Sentirse cómodo con lo más cercano y conocido, afirmar que “siempre lo hemos hecho así y nos ha ido bien”, o “¿Cambiar ahora, después de tantos años?” son incompatibles con los actuales modelos de crecimiento y sostenibilidad en las organizaciones, son incompatibles con el futuro. Si las personas cambian, si las relaciones cliente-empresa cambian, si las nuevas tecnologías, fruto de la innovación, nos abren caminos inimaginables hasta ahora para mejorar nuestras organizaciones, ¿por qué tenemos que permanecer nosotros inmóviles?

Les animo a reflexionar sobre esto, y les invito a dudar. La duda en sí misma es una excelente aliada y nos ayuda a seguir investigando, a seguir explorando. Es constructiva cuando nos empuja a ir hacia delante, pero muy destructiva cuando nos frena en el proceso o incluso nos paraliza o desalienta por completo.

Ya lo advierte Javier Sánchez, autor del blog De Maestro a Aprendiz, cuando afirma: “Y *doña duda es una esfinge dentro del videojuego de la vida, una dificultad más añadida a este juego, es como un gran río, con una gran corriente de agua, que dificulta el camino que se sigue en la vida para aprender y crecer*”.

Les recomiendo adentrarse en el río de la vida y nadar a favor de la corriente, empleando la duda y la curiosidad como aliadas.

Y si hablamos de ríos, hablemos de exploradores, de cada uno de ustedes.

Llene su mochila de vitalidad, de energía y de optimismo, aparque la incertidumbre y el desasosiego y dude, dude para avanzar y crecer. Sea un modelo a seguir para el resto de profesionales del sector, y consiga que sus clientes se sientan orgullosos de trabajar con usted. Estaremos encantados de ayudarle en ese camino.

Santiago Solanas

CEO

Sage España

Reforcemos nuestro
compromiso y avancemos
en la senda de la
recuperación



Josep María Raventós
Director General de Sage
Accountants

Deseo comenzar estas líneas dándoles la bienvenida al 6º Congreso de Asesorías y Despachos que Sage organiza en Madrid y Barcelona. Una nueva edición en la que seguimos avanzando en el concepto del viaje y la exploración como metáfora de evolución y cambio, de adaptación.

Un año más, también, en el que a través del magnífico trabajo de Amado Consultores en la elaboración del estudio sobre la evolución del sector, conoceremos las inquietudes y perspectivas de un sector tan relevante para la economía española.

Los Despachos Profesionales se encuentran en un nuevo entorno competitivo que hace necesario un proceso de transformación para adecuar sus servicios y propuesta de valor para poder diferenciarse. El clima de pesimismo acerca de la recuperación económica aún es evidente en el sector pero también es cierto que hay una ligera percepción de mejora respecto a años anteriores. Además, las propias Asesorías y Despachos se ven en mejor situación cuando se comparan con otros sectores de la actividad económica.

Debemos seguir en esta dirección, y reforzar nuestro convencimiento de que nos encontramos en la senda de la recuperación, una senda que será más clara y más evidente para aquellas Asesorías y Despachos Profesionales que además tengan ese espíritu “explorador”, el espíritu de ese 28% de profesionales del sector que declaran en el estudio que aún existen nichos de negocio vírgenes en campos relacionados con la internacionalización, el asesoramiento a emprendedores, etc.

Desde Sage, y más concretamente desde la unidad de negocio que tengo el placer de liderar, contribuimos año tras año a que la mochila de estos “exploradores” esté repleta de las soluciones tecnológicas más adecuadas e innovadoras y, desde nuestra propia experiencia, aconsejarles a que continúen en el desarrollo de estrategias que generen experiencias positivas en los clientes y fortalezcan las relaciones de confianza con ellos.

Si a esto le sumamos una apuesta decidida por las nuevas tecnologías en el desarrollo de la innovación y el talento obtendremos la fotografía del Despacho Inteligente, exploradores curiosos que no se conforman con lo que tienen y desean llevar su negocio a terrenos con gran potencial de desarrollo.

Explore y crezca.

Josep María Raventós

Director General de Sage Accountants

Despachos que están cambiando el sector

Desearía iniciar este prólogo planteando unas preguntas:

- **¿Piensa constantemente en cómo crear valor en los servicios que ofrece a sus clientes?**
- **¿No deja de pensar en cómo mejorar o transformar su despacho?**
- **¿Busca constantemente nuevas formas de relacionarse con sus clientes y con su mercado?**

Si ha contestado “sí” a alguna de estas preguntas, estoy convencido que probablemente forme parte del grupo de despachos que están cambiando el sector. A estas firmas, precisamente, la división de despachos profesionales de Sage las ha definido y clasificado bajo el título de **DESPACHOS INTELIGENTES**.

Para aquellos que todavía no lo sepan, la división de despachos profesionales de Sage, hace ya más de cuatro años, se anticipó y visionó que el futuro de los despachos pasaba irremediabilmente por aplicar un nuevo modelo de gestión y organización basado en los pilares del **DESPACHO INTELIGENTE**. Desde entonces, Sage ha invertido muchos recursos y medios en difundir y explicar los principios y valores que sustentan este concepto, que son los siguientes:

- 1º Eficacia.
- 2º Los procesos y los indicadores.
- 3º La satisfacción del cliente.
- 4º El talento.
- 5º La inversión en tecnologías de la información.
- 6º La gestión del conocimiento.
- 7º El crecimiento.
- 8º La calidad.
- 9º La innovación.
- 10º La responsabilidad social.

Este estudio que tiene en sus manos y que lleva por título **‘La Guía del Despacho Inteligente. De la teoría a la práctica’** tiene como finalidad, precisamente, profundizar en los diez pilares del **DESPACHO INTELIGENTE**. No sólo mediante teoría, sino sobre todo con consejos de aplicación inmediata y con casos de éxito.

Nosotros, al igual que la división de despachos profesionales de Sage, hemos querido proporcionar mediante esta guía soluciones prácticas que ayuden a los profesionales del sector que luchan por cambiar y reinventar el modelo de negocio de sus despachos.



Este estudio, junto con la organización del 6º Congreso de Asesorías y Despachos Profesionales que ya se ha convertido en la cita anual de todos los profesionales del sector, persigue un mismo objetivo: ayudar a visionar y diseñar cómo serán los despachos con futuro y con proyecto empresarial.

La segunda parte de este libro, por supuesto, incluye como en ediciones anteriores el Estudio Anual del Observatorio del Despacho Profesional, referido a las perspectivas del sector para el ejercicio 2014, apoyándose en las comparativas de los ejercicios 2012 y 2013. Este año han participado más de 350 asesorías de toda España, aportando su opinión sobre cómo ven el sector y sus organizaciones. Las conclusiones de este año aportan muchas pistas y mucha luz sobre lo que deben hacer los despachos profesionales para continuar compitiendo y mejorando. Sin duda, el estudio anual es una excelente brújula para la dirección de los mismos.

Para nosotros, como hemos venido repitiendo en anteriores ediciones, es un honor y un privilegio que la división de despachos profesionales de Sage, un año más, haya confiado en nosotros. Desde este prólogo queremos transmitir nuestro más sincero y profundo agradecimiento.

Por último, no podemos olvidar y dejar de agradecer a todos los despachos que han participado en el Estudio Anual del Observatorio y/o en la 'Guía del Despacho Inteligente' dando su opinión o explicando sus experiencias. Sin ellos este libro no habría sido posible.

Este libro en su conjunto va dedicado principalmente a aquellos profesionales que desafían al "despacho convencional de toda la vida" y que se esfuerzan e ilusionan por reinventarse. El futuro será sólo para los DESPACHOS INTELIGENTES, o no lo será.

Jordi Amado

Índice

Capítulo 1

- 15 La Guía del Despacho Inteligente.
De la teoría a la práctica

Capítulo 2

- 177 Informe del Observatorio del
despacho profesional de SAGE
Perspectivas y evolución del sector para 2014 en
base a la comparativa de los años 2012 y 2013

HP recomienda Windows.



Por fin un tablet pensado para la empresa.



Presentamos el HP ElitePad 900. El tablet que hace lo que necesite, que ha sido creado para cubrir las necesidades de su empresa, que es compatible con Windows 8 Pro 1 y que incorpora la potencia de Intel Inside®. Ahora a la movilidad se une la versatilidad gracias a una gama de accesorios que permiten mejorar la productividad, tales como chaquetas inteligentes que permiten convertirla en una productiva herramienta de sobremesa cuando está en la oficina o en un tablet ligero pero eficaz con el que podrá trabajar desde cualquier lugar. Además su empresa necesita contar con herramientas de seguridad tales como HP Client Security, Microsoft Defender y elementos de plataforma segura y encriptación. Haga que sus empleados cuenten con las utilidades que necesitan.



Chaqueta de expansión para HP ElitePad 900²

2 puertos USB, 1 salida de video HDMI, ranura SD a tamaño completo, ranura de anclaje y salida estéreo. Batería opcional para disfrutar de más autonomía.



Funda ruggedizada para HP ElitePad 900²

Proteje tu ElitePad vayas donde vayas. Incluye un asa integrada y una correa para el hombro.



Base de Expansión para HP ElitePad 900²

Transforma tu ElitePad en un completo equipo de sobremesa al conectarlo a una gama de accesorios opcionales.

Para obtener más información visite

hp.es/elitepad



Promoción válida hasta el 31 de julio de 2013. *Máximo de 2 unidades por partner y mayorista. Sólo válido para compras realizadas del 15 de junio al 31 de julio. Este sistema está certificado para Windows 8 y es compatible con la nueva interfaz de usuario de Windows. La resolución de la pantalla integrada está por debajo del umbral de Snap. Los sistemas pueden requerir una actualización y/o la adquisición de hardware, controladoras y/o software para aprovechar al máximo las funcionalidades de Windows 8. Consulte microsoft.com ² Accesorios opcionales. Vendidos por separado. Productos disponibles en diversas fechas a partir de febrero de 2013. Por favor, consulte con su mayorista habitual para obtener información detallada. ©2013 Hewlett-Packard Development Company, L.P. La información aquí contenida está sujeta a cambios sin previo aviso. Ultrabook, Celeron, Celeron Inside, Core Inside, Intel, logotipo Intel, Intel Atom Inside, Intel Core, Intel Inside, logotipo Intel Inside, Intel vPro, Itanium, Itanium Inside, Pentium, Pentium Inside, vPro Inside, Xeon, Xeon Phi, y Xeon Inside son marcas registradas de Intel Corporation en Estados Unidos y en otros países. Microsoft, Windows y Windows Mobile son marcas registradas de Microsoft Corporation en Estados Unidos y en otros países. Todos los demás nombres se indican a título informativo únicamente y pueden ser marcas comerciales de sus respectivos propietarios.

La Guía del Despacho Inteligente. De la teoría a la práctica

17	Los 10 pilares del despacho inteligente. Todavía queda mucho por hacer
21	La eficacia
29	Los procesos y los indicadores
47	Retención y fidelización del talento
65	Satisfacción del cliente
85	Invertir en Tecnologías de la Información
107	Gestión del Conocimiento
119	El Crecimiento
129	Calidad
149	La Anticipación y la Innovación
161	Responsabilidad Social

Los 10 pilares del despacho inteligente. Todavía queda mucho por hacer

Ya hace unos años la División de Despachos Profesionales de Sage tuvo la visión de lanzar la idea que el futuro de los despachos pasaba por aplicar el modelo del **despacho inteligente**, y desde entonces, ha trabajado firmemente sobre la misma.

Sin ir más lejos el año pasado la División de Despachos Profesionales de Sage en el marco de la organización del 5º Congreso de Asesorías y Despachos Profesionales presentó las conclusiones de su estudio basado en la aplicación o no de los principios del Despacho Inteligente, sobre una muestra de 373 asesorías de diferentes CCAA de España. Los resultados de dicho estudio fueron publicados en el libro 'Rumbo a un nuevo futuro para los Despachos profesionales'. Pues bien, haciendo una segunda lectura del estudio y desde la perspectiva del tiempo, fácilmente se llega a la conclusión que todavía queda mucho por hacer y que los despachos que quieran convertirse en despachos con futuro, su mejor apuesta pasa por aplicar la hoja de ruta del Despacho Inteligente. Para no repetir el estudio sólo destacaremos las oportunidades que todavía existen de mejora y de recorrido según los resultados del estudio.

Los títulos de cada conclusión van relacionados con los aspectos que se preguntaron en la encuesta y que se consideraron relevantes acorde a los principios del Despacho Inteligente.

Los 10 principios del despacho inteligente. Visión de oportunidades

PRINCIPIO	OPORTUNIDAD
1 EFICACIA	Más del 60% de los despachos entrevistados no disponen de un plan estratégico
2 PROCESOS E INDICADORES	Como criterio general más del 45% de los despachos entrevistados no llevan indicadores de gestión y tampoco suelen hacer un seguimiento sobre la evolución de los mismos
3 RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO	El 76% de los despachos entrevistados no disponen de planes definidos de desarrollo personal
4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	El 77% de las asesorías consultadas no mide la satisfacción de los clientes

PRINCIPIO	OPORTUNIDAD
5 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	Más del 70% de los despachos entrevistados afirman no utilizar las extranets para relacionarse con los clientes, ni las redes sociales
6 CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE CONTINUO	Más del 40% no disponen de una herramienta o sistema (BBDD, intranet, etc.) para compartir el conocimiento, ni tienen documentados sus procedimientos y tareas
7 CRECIMIENTO	Más del 60% afirma no haber incorporado ningún nuevo servicio en los últimos 6 meses, y más del 40% afirma no haber realizado ninguna acción comercial
8 CALIDAD	El 100% de los despachos entrevistados no aplican sistemas o metodologías de calidad, solo el 51% dice medir la calidad en base “a preguntar a los clientes”
9 ANTICIPACIÓN E INNOVACIÓN	El 80% de los despachos entrevistados manifiestan que se mantienen informados, pero que no aplican criterios de innovación”
10 RESPONSABILIDAD SOCIAL	Más del 80% de los despachos entrevistados no disponen de códigos internos deontológicos

Conclusión final

Como podrán observar, si tuviésemos que destacar una conclusión general, es que todavía queda mucho por hacer, es decir los Despachos que en los próximos años se avancen y se posicionen rápido en los deberes que toca hacer, sin duda estarán en una situación privilegiada. En cambio, aquellos despachos que se queden estancados con las rutinas de siempre sin duda les tocará sufrir.

Precisamente nuestro estudio *‘La Guía del Despacho Inteligente. De la teoría a la práctica’* tiene como objetivo ayudar a aquellos profesionales o socios con despacho propio que quieren hacer el trayecto del Despacho Inteligente. Es nuestra modesta contribución para facilitar la puesta en práctica y desarrollo de cada uno de los principios del Despacho Inteligente en cualquier despacho, sea pequeño, mediano o incluso grande.

La Eficacia

“” Buscar la Eficacia
para poder perdurar
y competir

La eficacia

“” Buscar la Eficacia para poder perdurar y competir

Definición

La Eficacia es un concepto que en el mundo de la empresa se le ha dado mucha importancia y también sobre el que se ha escrito mucho. Autores de la talla como Peter Drucker, Stephen R. Covey o el mismo Edward de Bono han escrito auténticos tratados sobre la Eficacia de los directivos o managers de una empresa. Todos ellos coinciden que el aspecto capital que hace que una organización con el transcurso de los años no caiga en la mediocridad y que continúe mejorando y compitiendo, es el estar dirigida por directivos o managers eficaces.

En definitiva, si queremos llegar a dirigir un Despacho Inteligente, deberemos gestionar y tomar decisiones bajo criterios de eficacia.

A partir de esta breve introducción intentaremos llegar a una definición de Eficacia: “La eficacia es el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia, en definitiva, hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos”. Para profundizar en dicha definición conviene compararla con el significado de Eficiencia, que “consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos”. Los costes, el tiempo empleado, los recursos materiales y humanos asignados, la calidad esperada, constituyen sin duda elementos que forman parte del concepto de eficiencia.

Quizás algunos de ustedes se preguntarán que es preferible: ¿la eficiencia o la eficacia? Para dar respuesta a esta pregunta lo haremos apoyándonos en las lecciones de Peter Drucker, el maestro en el arte del management. En este sentido, Drucker defiende y afirma que un directivo que quiera considerarse un líder o un buen manager debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva e importante, pues es el único enfoque o actitud que puede “garantizar” resultados a la empresa. Lo razona del siguiente modo: “En general, los dirigentes de empresas tienen la creencia de que si trabajan catorce horas diarias han conseguido algún resultado, lo que no es forzosamente cierto”.

Dentro de este orden de cosas la dificultad reside, a nuestro modo de ver, en que la mayor parte de las personas confunden “eficacia” con “esfuerzo”. El esfuerzo está hecho de buena voluntad, de gran disponibilidad y posiblemente nace de una conciencia profesional. Pero el esfuerzo lo que no garantiza son resultados. La eficacia, por el contrario, representa nuestra contribución personal a la productividad, a la expansión, a la creatividad y, en definitiva, a los resultados concretos y cifrados de la empresa”.

En resumen, como directivo, bien sea como titular o como socio de un despacho, es esencial que se formule la pregunta de si es un manager eficaz para su organización o no lo es, pues como decíamos al inicio si una organización está dirigida por directivos eficaces seguro que la organización en su conjunto también será eficaz, pues estará orientada a la consecución de los objetivos y resultados previstos.

Hoja de ruta para alcanzar la eficacia

Como apuntaba Peter Drucker la eficacia puede aprenderse, no es un don o un valor que se hereda, es algo que se alcanza con los años, con el aprendizaje y las lecciones que podamos adquirir a lo largo de nuestras vivencias y experiencias profesionales y personales, también a través de la disciplina, el estudio, la constancia y el trabajo continuo durante años y años. Tal como explica Peter Drucker no existe un modelo único de directivo eficaz, pues ocurre lo mismo que con las personas en general, todos somos diferentes, todos tenemos nuestra personalidad, nacionalidad, estudios, orígenes y experiencias personales que nos hacen ser diferentes. Así pues cada directivo dirige a su empresa a su manera, y no suele actuar aplicando las mismas decisiones o métodos. Sin embargo, los directivos eficaces sí tienen algo en común, citando a Peter Drucker: “la única diferencia que existe entre ellos y nosotros es que nosotros hablamos de las cosas y no las hacemos y, en cambio, ellos las hacen”. En base a esta reflexión, la pregunta que posiblemente se hace el lector es la siguiente: ¿qué tienen en común, o qué pautas comunes suelen definir a los directivos eficaces? Intentaremos definir las a continuación. Sin duda la puesta en práctica de algunas de estas rutinas o actitudes seguro que nos ayudaran a ser más eficaces en nuestra función de managers o directivos de nuestros despachos.

Gestionar y optimizar el factor tiempo

Lo primero que suelen hacer los directivos eficaces, no es ponerse simplemente a trabajar, ni siquiera a planificar su trabajo, sino que lo primero que hacen es ponerse a planificar su tiempo.

Las personas, en general, tienen un sentido muy débil del tiempo. El tiempo además se pierde muy fácilmente. Pensemos además que los profesionales con despacho propio, o bien, los socios de un despacho profesional suelen ser personas en las que se da la siguiente coincidencia: son los asesores de sus clientes, pero a la vez también son gerentes y propietarios de sus despachos. Esta circunstancia pone todavía más en evidencia que la necesidad de optimizar su tiempo sea fundamental, pues estamos hablando de una persona que está condicionada y presionada por un gran número de tareas, que además algunas de ellas están sujetas a unos plazos muy estrictos y que difícilmente se pueden modificar.

En resumen, todos los directivos eficaces lo primero que hacen es saber bien a que van dedicar su tiempo, y a continuación intentan controlar al máximo su uso y aprenden a utilizarlo mejor. Si queremos dirigir una organización que quiera aplicar los principios del Despacho Inteligente, tenemos que saber que un directivo no es dueño del cien por cien de su tiempo, sólo en escasa medida, luego es lógico que si al final dispone de muy poco tiempo, éste deba utilizarse muy eficazmente y óptimamente para aportar valor a su organización.

Poner foco en alcanzar los resultados

Los directivos eficaces tienen otra característica que los identifica y que los diferencia respecto del resto de los directivos, son profesionales que conocen el trabajo y las ta-

reas que tienen que hacer, pero por encima de este conocimiento tienen interiorizado que su función principal es conseguir resultados para la empresa.

A un directivo eficaz si se le pregunta ¿qué es lo que hace usted para justificar su inclusión en la nómina? le responderá y le hablará de contribución a los resultados, nunca le hablará de sus tareas, y esa es la gran diferencia con el resto de profesionales o trabajadores. En definitiva, un directivo eficaz no piensa en su carga de trabajo, sino en su contribución a la empresa y en su responsabilidad hacia los clientes o hacia la propiedad de la empresa.

A título informativo decir que “contribución a la empresa o al despacho”, en general, se mide con resultados de hoy, en planes para obtener resultados para el mañana y el tiempo que dedicamos a la formación de aquellas personas que tienen que conseguirlos.

Conocerse bien a uno mismo

Aunque puede parecer algo evidente, no es una característica que todos los directivos cumplan. Es otra diferencia que existe entre los directivos eficaces y los que no lo son. Argumenta Peter Drucker, que “conocer y reconocer nuestras limitaciones compensándolas bien mediante una formación adecuada y mediante la elección de unos colaboradores capaces, es tan importante como conocer nuestras líneas de fuerza, ya que tratados estos dos aspectos -limitaciones por un lado y cualidades y atributos intelectuales y emotivos por otro- podemos realizar una combinación que nos conduzca a una optimización de nuestros esfuerzos”. Este pudiéramos decir que es el objetivo número uno: la eficacia personal. Si no existe una eficacia personal, difícilmente podremos hablar de una eficacia colectiva o empresarial.

“La eficacia solamente se da en aquellos hombres que saben movilizar su personalidad hacia un objetivo determinado. El primer control de la eficacia debe ser un control preventivo de si mismo”

Concentrarse en las prioridades o en las cuestiones importantes

Si existe una virtud a destacar de los directivos eficaces es que fácilmente saben identificar sus prioridades o cuestiones importantes, y que una vez identificadas las siguen sin pensar en ninguna otra cosa más.

Es frecuente a veces en el mundo de la empresa y en el mundo de los despachos también, pensar que el personal es preferible que esté sobrecargado de trabajo. Sin embargo, si esta idea la trasladamos al personal verdaderamente valioso, puede ser un error, pues difícilmente podrán volcar todo su talento y energía en las cuestiones verdaderamente importantes si están ocupados y divididos con cuarenta tareas distintas, en su mayoría mediocres o de trámite. La energía que se emplea en cosas mediocres o no importantes es un despilfarro, es ineficacia pura.

En resumen, si existe un camino para alcanzar la eficacia éste no es otro que a través de la concentración. También es cierto que hay personas o directivos que les gusta

llevar dos asuntos a la vez y en paralelo, y así mediante el cambio romper la monotonía. Este planteamiento no está reñido con la eficacia, siempre y cuando, a cada asunto podamos invertir la energía requerida, pero si a estos asuntos les agregamos tres o cuatro asuntos más, en ese caso ya será más difícil que podamos ser eficaces, pues es evidente que no podremos dedicarle la atención, energía y creatividad que requiere cada asunto. Todo tiene un límite.

El secreto de aquellas personas que a lo largo de su vida profesional han realizado muchas cosas difíciles y variadas, no es otro que el de que se concentraron con intensidad, y las hicieron una después de otra.

Visión de las oportunidades antes que los problemas

Otra característica que suele darse en los directivos eficaces, es que ante un problema lógicamente intentan buscarle una solución, pero previamente y antes que nada intentan concentrarse en ver si existe una oportunidad latente o una solución diferente a la convencional o a la que todo el mundo apelaría o espera. En resumen, el directivo eficaz cuando se halla ante un negocio, estudia las oportunidades antes que los problemas.

Otro consejo que da Peter Drucker en esta temática, es que es mejor aprender de los éxitos inesperados que de los errores.

Muchas veces en el mundo directivo es frecuente empecinarse en estudiar las cosas que se han hecho mal. En estos casos Drucker considera que normalmente no se suele aprender nada de los errores ajenos, pues, en general, todo el mundo es susceptible de errar. Sin embargo, puede aprenderse de aquellas empresas o directivos que han tenido éxitos sorprendentes, con soluciones fáciles antes problemas complejos. Estudiar estos casos de éxito si puede ser muy útil para convertirnos en directivos más eficaces.

Aprendiendo de los mejores

Claudi Santiago:

“Compartir valores en un despacho es tan importante como aportar resultados”



Presentación: Claudi Santiago Ponsa, Managing Director y Chief Operating Officer de First Reserve, sociedad vinculada a General Electric (GE). Estudió informática en la Universidad Autónoma de Barcelona y se postgraduó en INSEAD por la Universidad de Georgetown y Fontainebleau. Es

uno de los pocos directivos que ha sido miembro del Consejo de Administración de una multinacional tan mítica, admirada y exitosa como General Electric (GE). Su entrada y selección como miembro del Consejo de Administración coincidió con la presidencia del mismísimo “Jack” Welch, el que fue laureado y coronado como el mejor directivo del siglo XX.

Usted desde muy joven con apenas 27 años entró a trabajar en la mítica GE, allá por el año 1985. Desde entonces ha llovido mucho y usted empezando desde muy abajo ha ido asumiendo retos mayores hasta alcanzar la máxima responsabilidad, ser miembro del Consejo de Administración, a la que todo directivo aspira, pues es un cargo de máxima confianza. ¿Ese largo y exitoso trayecto profesional cómo ha sido? ¿Qué aspectos destacaría?

Efectivamente parece que fue ayer, han sido muchos años, pero todos ellos los recuerdo con mucho cariño y los he vivido intensamente, por las experiencias acumuladas y por los grandes profesionales y personas que he llegado a conocer. Destacáis y le dais mucha importancia al hecho de formar parte del Consejo de Administración, que lógicamente para mí la tiene, pero desearía puntualizar que para mí lo más relevante de mi trayectoria ha sido que en las diferentes etapas y responsabilidades que he asumido, bien desde que empecé como un humilde técnico especializado ó en funciones de director general ó máximo ejecutivo, siempre he tenido claro que tenía unos compromisos y unos objetivos a cumplir con la dirección de mi compañía. Esta forma de pensar y actuar es lo que me ha permitido a lo largo de estos años que la máxima dirección de GE me apoyara y premiase, otorgándome la confianza de ser miembro del Consejo de Administración y, a la vez, acometer nuevos proyectos y nuevas responsabilidades cada vez más retadoras y estimulantes.

Otra característica que destacaría de mi carrera profesional, es que nunca he tenido miedo a asumir nuevos retos o responsabilidades, es decir cuando me asignaban una nueva dirección en cualquier parte del mundo (París, Washington, etc.) nunca dije que no, es más siempre lo vi como un desafío que me podía ayudar a crecer profesionalmente. Siempre lo vi como una oportunidad, aunque soy consciente que no todo el mundo puede compartir esa visión, pues esto afecta a todo tu entorno: familia y amigos.

Y, por último, no puedo olvidarme de destacar, que siempre he intentado rodearme de los mejores colaboradores, he sido capaz de crear equipos ganadores, y este hecho sin duda me ha permitido llegar lejos y conseguir objetivos.

¿Qué consejos daría a un titular o socio de un despacho profesional, como directivos que tienen que dirigir una organización y unos equipos profesionales?

Los actuales líderes y directivos de una empresa o de un despacho profesional tienen que afrontar la gran crisis del siglo XXI con nuevas herramientas. A la disciplina hay que sumar la imaginación, a la entrega la motivación, al coraje la compasión, a las habilidades ejecutivas la visión internacional, al rigor financiero la curiosidad intelectual, y todo ello con el objetivo de ganar.

No tengo ninguna duda que el liderazgo en el sector de los despachos profesionales lo alcanzarán quienes sepan explicar a sus clientes lo que ellos desconocen, los que se interesan minuciosamente de sus asuntos y problemas, y a la vez quienes sepan transmitir una mayor confianza.

Por último, le diría que hoy por hoy compartir valores y trabajar en equipo es tan importante como aportar resultados al despacho.

Los procesos y los indicadores

“ ”

Sin indicadores y sin
enfoque en los procesos
no es posible gestionar el
despacho de forma óptima

Los procesos y los indicadores

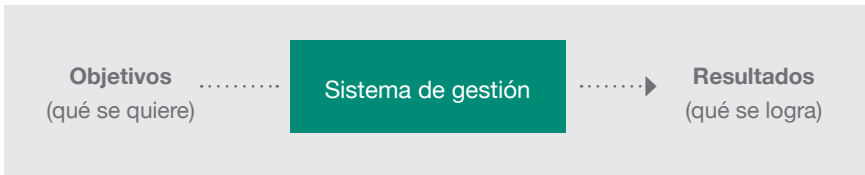
“ ” Sin indicadores y sin enfoque en los procesos no es posible gestionar el despacho de forma óptima

Definición

Uno de los principios en los que se basan actualmente los sistemas de gestión de las organizaciones es el denominado “enfoque basado en procesos”.

“Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.” (ISO 9000:2005)

Aunque parte de una idea sencilla, el desarrollo de este principio puede llegar a tener una extraordinaria significación para la evaluación del desempeño y la mejora de las actividades de una organización.



De la comparación de los objetivos planificados con los resultados alcanzados, se obtiene una información esencial para poder mejorar los procesos de negocio del despacho: hasta qué punto se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (eficacia). Por otra parte, el seguimiento y medición de los procesos también nos permite conocer la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (eficiencia). Se trata, pues, de evaluar y revisar cada uno de los procesos de negocio de la organización a partir del análisis de los datos que nos indican su eficacia y su eficiencia.

El principio de enfoque basado en procesos tendría un alcance limitado si no se complementase con el principio de “enfoque de sistema para la gestión”.

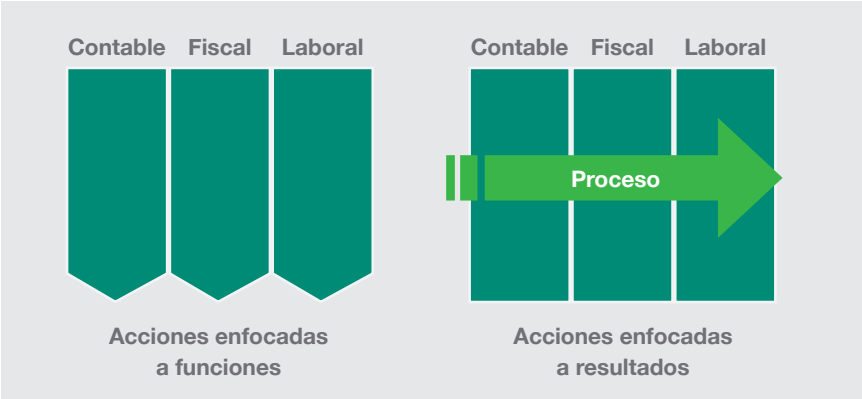
“Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar como un sistema los procesos interrelacionados, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.” (ISO 9000:2005)

Los procesos no funcionan de manera aislada sino que interactúan entre ellos. Por eso, habitualmente los resultados de un proceso son, a la vez, elementos de entrada para otros procesos. Así, en un despacho profesional la información que produce el proceso de asesoramiento laboral es una entrada del proceso de asesoramiento fiscal y contable. Explicado de otra forma, sin la información que proporciona sobre

una sociedad el área laboral (proveedor interno que suministra datos sobre nóminas y cotizaciones sociales), el área fiscal y contable (cliente interno que elabora balances y cuentas de resultados) no puede llevar a cabo adecuadamente sus actividades.

Los procesos, entendidos como una secuencia de actividades que genera valor añadido mientras se presta un determinado servicio a partir de determinadas aportaciones (recursos humanos, físicos, financieros y de información), se han de planificar y poner en práctica bajo condiciones controladas.

Hay que tener en cuenta que no debe equipararse un proceso con un departamento o unidad organizativa. En cierto modo, los procesos “cruzan” o atraviesan los límites entre los diferentes departamentos, ya que se parte de la idea que todo el personal trabaja enfocando las tareas que realiza hacia la consecución de los resultados planificados por el despacho.



Tampoco deberían confundirse proceso y procedimiento. El proceso se guía por un “porqué”, se encamina a alcanzar unos resultados determinados (se logran los resultados planificados o no se logran); el procedimiento indica “qué se hace”, “quién hace qué” y “cómo se hace”, regula de qué manera tiene que desarrollarse cierta actividad (se cumple o no se cumple). A un proceso le pueden corresponder uno o más procedimientos que especificarán las condiciones para llevar a cabo las actividades.

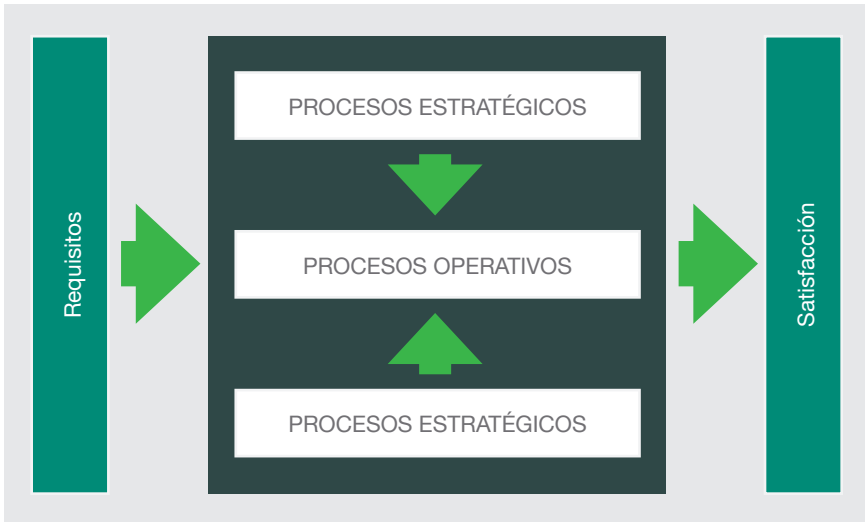
PROCESOS	PROCEDIMIENTOS
Su propósito es la consecución de un resultado deseado.	Su propósito es precisar las acciones necesarias para realizar correctamente una actividad.
Se orientan a la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.	Se centran en la observancia de unas instrucciones de trabajo.
Se gestionan y revisan evaluando los resultados obtenidos.	Se verifica su cumplimiento.

Para facilitar la identificación y definición de los procesos de una organización, se suele utilizar el “mapa de procesos”. Con este mapa se dispone de una visión global de las actividades que lleva a cabo el despacho, teniendo en cuenta que en el origen de los procesos hemos de situar los “requisitos” del cliente y otras partes interesadas (necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias) y

que la finalidad de los procesos es lograr la “satisfacción” (percepción sobre el grado en que se han cumplido los requisitos) del cliente y otras partes interesadas.

A la hora de definir los procesos de una organización, es habitual distinguir tres tipos de procesos:

- a) **Procesos estratégicos:** están ligados a factores clave de éxito y sirven para determinar los objetivos y estrategias del despacho, orientar la planificación y desarrollo futuros y abordar la gestión de riesgos y oportunidades.
- b) **Procesos operativos (o de realización):** se vinculan directamente a la prestación de los servicios del despacho, creando un valor añadido perceptible por el cliente.
- c) **Procesos de apoyo:** dan soporte a los procesos operativos y suelen referirse a procesos relacionados con recursos ya que proporcionan los medios necesarios para llevar a cabo de forma adecuada la prestación de servicios.



Los procesos son secuencias de actividades de “inicio a fin” que transforman elementos de entrada (recursos financieros, recursos humanos, instalaciones y equipamientos, aplicaciones de gestión, información y documentos, etc.) en resultados que han de satisfacer las necesidades y expectativas de clientes y partes interesadas (personal, socios, proveedores, administraciones públicas, etc.).

Para identificar los procesos conviene considerar aquello que se hace en la organización y que pueda tener repercusión en:

- la calidad del servicio y la satisfacción del cliente;
- el cumplimiento de los requisitos legales y de negocio, incluyendo la rendición de cuentas a las partes interesadas;
- las ventajas competitivas de la organización y los factores clave de éxito;

- el desarrollo de la misión y las estrategias corporativas;
- los riesgos (operativos, legales, financieros, tecnológicos, de reputación) y la continuidad de las actividades de la organización;
- la eficiencia cuando hay un uso intensivo de los recursos.

¿Qué define o caracteriza un proceso?

En primer lugar, la mejora continua de su desempeño, comprobando para ello si se cumplen los requisitos y se consiguen los resultados planificados. En el Modelo EFQM de Excelencia se emplea el esquema lógico REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación, Revisión), que puede aplicarse al análisis y la mejora de los procesos.



Además, para considerar que un proceso se planifica, implementa, evalúa y mejora adecuadamente es necesario definir una serie de elementos que se concretan en la ficha de proceso.

FICHA DE PROCESO	
Elemento	Definición
Objeto	Misión o propósito del proceso (¿por qué se realiza el proceso?, ¿cuál es la razón o motivo para llevarlo a cabo?). Establece el marco para definir los resultados deseados y los indicadores para medir su logro.
Alcance	Establece los límites del proceso: la actividad que lo desencadena (inicio) y la actividad que lo completa (fin). El fin de un proceso puede dar lugar al inicio de otro proceso.
Propietario	Persona o cargo de la organización que tiene asignada la responsabilidad de gestionar y realizar el seguimiento del proceso. Es fundamental que el propietario o “piloto” disponga de la capacidad para liderar el proceso, implicando y motivando a las personas que intervienen.

FICHA DE PROCESO	
Elemento	Definición
Entradas/salidas	En la prestación de servicios destacan especialmente las entradas y las salidas de información y de documentos, aunque pueden ser de otro tipo. Junto a las entradas se deberían determinar los proveedores internos o externos que las suministran; junto a las salidas, los clientes internos o externos que las reciben. Es habitual que las entradas de un proceso sean resultado de otros procesos previos y viceversa, que los resultados de un proceso sean entradas de otros procesos posteriores.
Requisitos	Condicionan la realización de las actividades y los resultados del proceso (necesidades y expectativas del cliente, requisitos legales, normas de gestión de la calidad, política interna del despacho, etc.).
Indicadores	Información de seguimiento y medición sobre cómo se comporta el proceso y hasta qué punto se alcanzan los resultados planificados. Permiten conocer la evolución y tendencias del proceso, ofreciendo datos objetivos para planificar e implantar mejoras.
Otros elementos	En la definición del proceso se pueden incluir otros elementos significativos para su implementación. Por ejemplo, registros (evidencias vinculadas al proceso que documentan la realización de actividades y su conformidad con los requisitos establecidos) o recursos o (personas, equipamientos, aplicaciones de gestión, etc. necesarios para llevar a cabo el proceso).

La ficha de proceso se complementa con un diagrama de flujo que especifica qué actividades hay que realizar, con su secuencia de inicio a fin, y quién es el responsable de realizar cada una de las actividades.

Ya se ha señalado que, a la hora de definir un proceso, es esencial determinar cómo se va a evaluar su desempeño. En el Modelo EFQM se considera que las organizaciones excelentes, entre otros aspectos:

- Desarrollan para sus procesos un conjunto significativo de indicadores de rendimiento y de medidas de resultados, permitiendo la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución a los objetivos estratégicos.
- Utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, innovación y mejora.
- Gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada.

Los indicadores son una herramienta para recoger de forma sistemática y representativa información relevante (normalmente de tipo numérico) sobre los resultados de un proceso. Como método de medición de los procesos, demuestran la capacidad para alcanzar los resultados planificados. Cuando se verifica que no se han logrado los resultados deseados, proporcionan información precisa que ayuda a emprender acciones para mejorar el proceso.

De aquí la importancia de seleccionar y formular de forma apropiada los indicadores que harán posible la medición del proceso. Un buen indicador es:

- a) **Representativo:** proporciona datos significativos que informan sobre el resultado concreto que se pretende medir (está bien “enfocado”).

- b) **Fiable:** se basa en datos obtenidos a partir de mediciones objetivas.
- c) **Periódico:** facilita datos con la regularidad necesaria para efectuar un seguimiento adecuado del resultado.
- d) **Ajustado al resultado:** muestra los cambios en el valor que ha de medir de una manera perceptible y eficaz (está bien “calibrado”).
- e) **Rentable:** su utilidad compensa el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- f) **Relativo en el tiempo:** proporciona datos que permiten analizar la evolución de los resultados, revelando tendencias a lo largo del tiempo.

Teniendo en cuenta las características que deben tener los indicadores de resultado, es aconsejable seguir los siguientes pasos para definirlos:

1. Considerar el objeto o misión del proceso.
2. Establecer los tipos de resultados que han de evaluarse.
3. Determinar los indicadores más representativos para esos resultados y las magnitudes que han de medirse.
4. Determinar los resultados (objetivos) que se quieren alcanzar para cada uno de los indicadores.
5. Formalizar los indicadores.

Mediante la ficha de indicador se formalizan los indicadores asociados a los procesos.

FICHA DE INDICADOR	
Elemento	Definición
Indicador	Nombre/código del indicador.
Proceso	Nombre/código del proceso al cual está asociado el indicador.
Objetivo	Descripción del resultado que el indicador ha de medir.
Responsable	Persona o cargo responsable de recopilar y presentar los datos sobre el indicador.
Método de cálculo	Fórmula para calcular el valor del indicador.
Seguimiento	Periodicidad de la recogida de datos (diaria, semanal, mensual, etc.).
Presentación	Forma de representar la evaluación del indicador (por ejemplo, diagrama de barras).
Valor actual	Valor presente del indicador (indica el resultado alcanzado en la última medición).
Valor objetivo	Valor que se pretende alcanzar (indica el resultado deseado).

A fin de ejercer un control adecuado sobre los procesos, la información recogida por los indicadores ha de facilitar la toma de decisiones para acrecentar su eficacia y su eficiencia. Los indicadores muestran los resultados de cada proceso y permiten saber,

por lo tanto, si se logran los resultados planificados y si es preciso adoptar acciones de mejora. A su vez, de la implantación de las acciones de mejora cabe esperar un cambio en el comportamiento del proceso que se reflejará en la evolución de los indicadores.

El seguimiento y la medida del proceso consiste en comparar los resultados alcanzados con los resultados deseados y analizar las posibles causas de las diferencias. Por este motivo, es fundamental que un despacho recoja información una vez que ya se han prestado los servicios (por ejemplo, finalización de trabajos de asesoría fuera del plazo acordado, valoración de la satisfacción del cliente, etc.).

Cuando un proceso no logra los resultados previstos, el despacho debería adoptar las medidas necesarias para asegurar que estos resultados se ajusten a los objetivos planificados. También puede darse el caso de que un proceso esté logrando los resultados previstos, pero que se detecte una oportunidad de mejora de ese proceso que sea relevante para la gestión global del despacho.

Hoja de ruta

Identificar los procesos de negocio del despacho

En cualquier organización ya existen procesos. Por lo tanto, el primer paso consiste en identificar los procesos que se llevan a cabo en el despacho, considerando siempre que su gestión comporta el logro de resultados (eficacia) y el uso óptimo de los recursos (eficiencia).

Los procesos identificados deben alinearse con la misión, la visión y los objetivos del despacho, de manera que concreten las políticas y las estrategias de la organización. A la hora de definir los procesos de negocio del despacho, no sólo hay que considerar los procesos de prestación del servicio (asesoramiento fiscal y contable, asesoramiento laboral, asesoramiento mercantil, etc.) sino también aquellas estrategias que es importante convertir en procesos (por ejemplo, atención al cliente, desarrollo de competencias del personal, etc.).

Cada proceso identificado debe responder a un porqué, es decir, ha de tener un objeto o misión claramente establecido: ¿por qué se realiza el proceso? ¿cuál es la razón o motivo para llevarlo a cabo?

Hay que tener en cuenta que los procesos son dinámicos y que no deben equipararse necesariamente con una unidad organizativa o una función de gestión. Aquello que define un proceso es su orientación al logro de resultados y su seguimiento y medición.

Representar los procesos identificados en el mapa de procesos

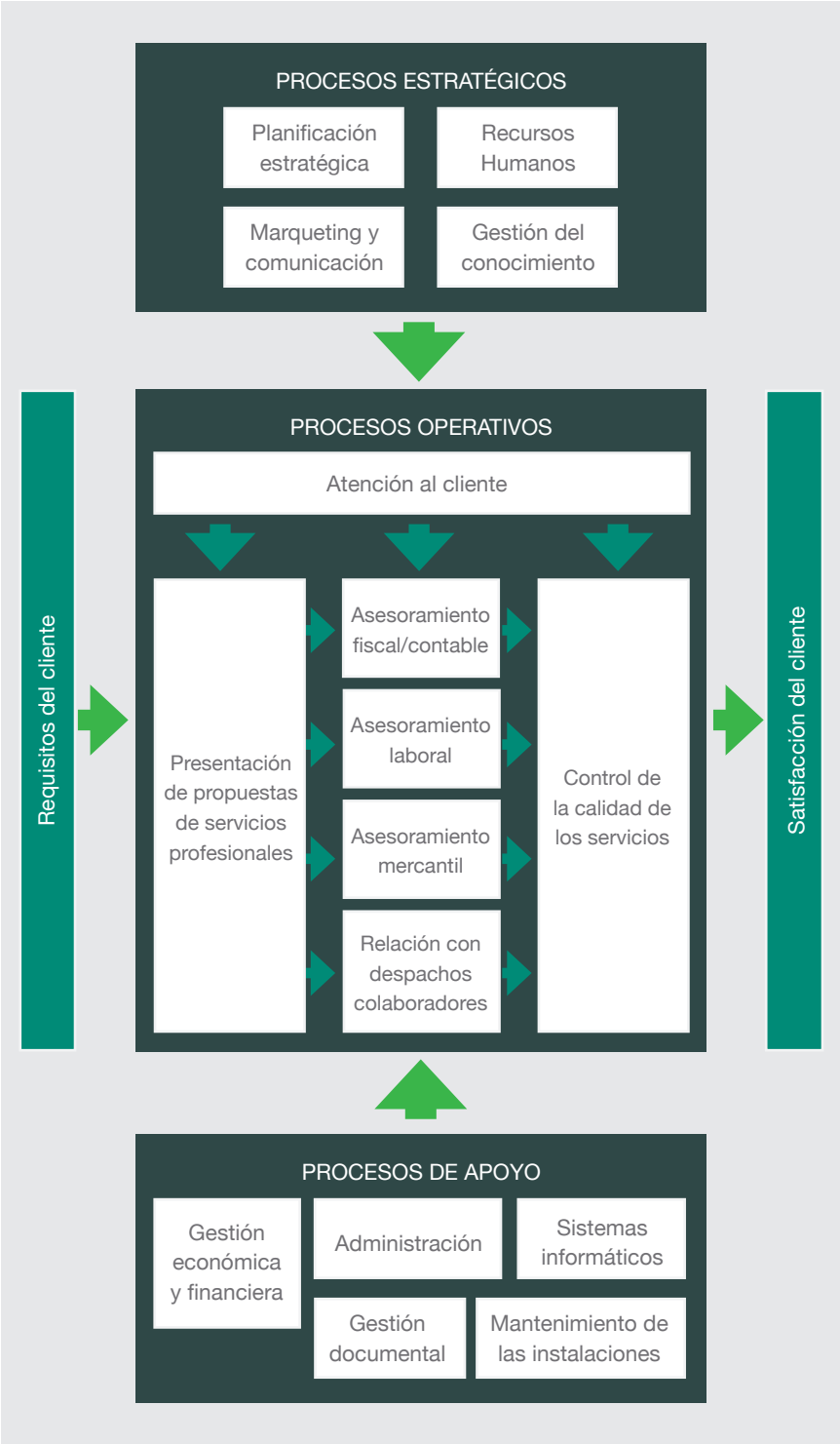
Los procesos interactúan entre ellos. Por eso, el mapa de procesos tiene como propósito representar el sistema de gestión global del despacho y, por consiguiente, debería incluir todo aquello que se hace para lograr resultados.

El mapa de procesos es una “imagen” del despacho. Por eso, las actividades principales que se realizan deberían encajar en alguno de estos procesos. Estos procesos son secuencias de actividades que se centran en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas (socios, personal, administraciones públicas, etc.) y que se relacionan entre sí.

Al elaborar el mapa de procesos, pueden crearse agrupaciones de procesos con el fin de facilitar la interpretación del mapa. Así, los procesos de mayor complejidad pueden dividirse en subprocesos. Hay que tener presente que los mapas de procesos son un instrumento para la gestión y que un mapa excesivamente detallado dificulta la comprensión del sistema de actividades del despacho al contener información demasiado atomizada. Es importante que su estructura sea fácil de entender y, al mismo tiempo, contemple con fidelidad las actividades principales del despacho.

Entre las recomendaciones para elaborar un mapa de procesos, es posible destacar las siguientes:

- Reflejar de forma sencilla e inteligible el funcionamiento del despacho.
- Vincular los procedimientos de trabajo existentes con los procesos representados en el mapa.
- Definir entre 5 (para no simplificar demasiado la complejidad de las actividades del despacho) y 20 procesos (para no complicar excesivamente la interpretación del mapa).
- Facilitar que los procesos sean controlables, teniendo en cuenta que implicarán el uso de indicadores de resultado.
- No dedicar demasiado tiempo a la elaboración del mapa: su finalidad es tener una visión de conjunto del despacho que ayude a evaluar y mejorar el desempeño de los procesos.



Describir los procesos

Tras elaborar el mapa de procesos del despacho hay que describir cada uno de los procesos representados, determinando los criterios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces. Los instrumentos básicos para describir un proceso son:

- a) La ficha de proceso: define los aspectos relevantes para gestionar el proceso y llevar a cabo el seguimiento y medición del mismo (objeto, alcance, propietario, entradas y salidas, requisitos, indicadores, etc.).
- b) El diagrama de proceso: representa gráficamente las actividades que componen el proceso.

Para confeccionar adecuadamente estos instrumentos, es fundamental considerar que el proceso se alinee con las políticas y las estrategias del despacho y que se mantiene la coherencia con las fichas y diagramas del resto de procesos, especialmente cuando el fin de un proceso desencadena el inicio de otro proceso.

Logo del despacho	PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS DE SERVICIOS PROFESIONALES	Código	P06
		Revisión	03
		Fecha	10/06/2013
Objeto: Asegurar que las propuestas presentadas recogen las necesidades expresadas por el cliente que realiza una petición, que se hace una estimación correcta del precio del servicio y que se dispone de la capacidad para cumplir con los compromisos adquiridos. Este proceso contribuye a planificar adecuadamente la prestación de servicios.			
Alcance: • Inicio: un cliente solicita un presupuesto de asesoramiento fiscal, contable, laboral o mercantil. • Fin: se comunica al área o profesional asignado la realización del trabajo encargado / se archiva la propuesta denegada.			
Propietario: Juan José Barrilete			
Entradas: • Petición de presupuesto • Datos del cliente • Respuestas de los clientes que han rechazado una propuesta		Salidas: • Registro de la petición de presupuesto (CRM) • Propuesta de servicios profesionales • Comunicación de la aceptación de la propuesta al área o profesional responsable del trabajo	
Requisitos: • Especificar detalladamente los trabajos a realizar y su precio (las propuestas de servicios aceptadas por el cliente tienen carácter vinculante para el despacho). • Plazo de entrega de las propuestas desde la petición del cliente: 3 días. • Plazo de validez de las propuestas: 30 días.			

Indicadores:

- **IP06.1** = Porcentaje de propuestas aceptadas
- **IP06.2** = Motivos de rechazo de las propuestas

La ficha de proceso se completa con la descripción de las actividades que lo componen (diagrama de proceso). Estos diagramas facilitan la implantación y control del proceso ya que representan gráficamente el flujo de actividades, desde el evento que lo desencadena (inicio) hasta el evento que lo concluye (fin).

Es recomendable asociar roles a las actividades descritas en el diagrama, de manera que se especifiquen con claridad los pasos principales para llevar a cabo el proceso y las personas o áreas responsables. Aunque la elaboración de un diagrama requiere un análisis detallado, representar gráficamente la secuencia de actividades permite concebir cómo éstas aportan valor y contribuyen a los resultados. Por otra parte, se dispone de una representación transversal del proceso que puede detallarse todavía más en el procedimiento o procedimientos relacionados.

Es importante que la documentación de los procesos sea manejable, que su consulta resulte sencilla y que esté disponible para las personas que intervienen en el proceso.

Realizar el seguimiento y medición de los procesos

El enfoque basado en procesos implica medir los resultados de los procesos mediante un conjunto de indicadores que faciliten la revisión de la eficacia y la eficiencia de los mismos. Por eso, para cada proceso se han de desarrollar indicadores que recojan de forma sistemática la información relevante (generalmente numérica) sobre los resultados.

Siguiendo con el ejemplo del proceso de presentación de propuestas de servicios profesionales, se describe a continuación la ficha de uno de los indicadores previstos.

Logo del despacho	Proceso	P06
	Indicador	03
Indicador	Porcentaje de propuestas aceptadas	
Proceso	Presentación de propuestas de servicios profesionales	
Objetivo	Incrementar el número de propuestas aceptadas por los clientes	
Responsable	Ma Ángeles Ródenas	
Método de cálculo	$\text{Indicador} = \frac{\text{Nº propuestas aceptadas}}{\text{Nº propuestas presentadas}} \times 100$	

Seguimiento	Mensual
Presentación	Diagrama de barras
Valor actual	66
Valor objetivo	75

La evolución de los indicadores permite evaluar si los resultados del proceso se van aproximando, y si lo hacen con la velocidad adecuada, a los objetivos planificados por el despacho. Por este motivo, la información sobre la evolución de los resultados es crucial para una gestión adecuada del despacho.

A la hora de definir indicadores, es importante disponer tanto de mediciones para entender, predecir y mejorar el rendimiento del despacho (indicadores que muestran “qué está pasando”) como de mediciones sobre la percepción que tienen los clientes y otras partes interesadas (indicadores que muestran “por qué está pasando” y que se obtienen generalmente a partir de encuestas de satisfacción, quejas, reclamaciones, etc.).

El indicador IP06.1 - Porcentaje de propuestas aceptadas nos informa sobre el grado de aceptación de las propuestas de servicios que elabora el despacho. Sin embargo, aunque esta información es significativa, por sí sola no aporta datos sobre las causas que determinan la evolución de los resultados a lo largo del tiempo y, por lo tanto, no se dispone de información suficiente para emprender acciones de mejora.

De ahí, la importancia de completar los datos que proporciona este primer indicador con los de un segundo indicador (IP06.2 - Motivos de rechazo de las propuestas) cuya finalidad es averiguar las razones aducidas por los clientes para no aceptar las propuestas de servicios (coste de la oferta económica, propuesta no ajustada a las necesidades del cliente, falta de claridad de la propuesta, etc.).

Mejorar los procesos

El análisis de los resultados de los procesos ha de permitir la identificación de las causas que provocan la discrepancia entre los resultados planificados y los resultados alcanzados. Este análisis comporta implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

La evaluación y revisión de los procesos consiste, pues, en identificar mejoras, establecer prioridades y planificar e implantar acciones de mejora. Con esta perspectiva, en un despacho resulta crucial mantener un control de los servicios prestados y definir mecanismos de mejora continua de la eficacia y la eficiencia de los procesos.

Cuando sea necesario emprender acciones de mejora debería definirse el método para ponerlas en marcha. Esto implica identificar las causas (planificación o implantación inadecuada del proceso, deficiencias en la prestación de los servicios, falta de

controles adecuados, etc.) que originan la no consecución de los resultados planificados o el incumplimiento de los requisitos.

La mejora continua se basa en el análisis de los datos y las acciones correctivas, de manera que hay que:

- Investigar y analizar las causas que han provocado las desviaciones en los resultados o los problemas.
- Emprender acciones para eliminar dichas causas.
- Evaluar la eficacia de dichas acciones.

Al definir una acción de mejora, se debería determinar el responsable de implantarla y el plazo para llevarla a cabo. Así mismo, debería dejarse constancia documentada de su realización.

Cuando se logran los resultados planificados y se cumplen los requisitos de los procesos, el despacho debería mantener su esfuerzo en mejorar su desempeño y llevarlos a niveles más altos de eficacia y eficiencia (simplificación del proceso, distribución de los recursos, incremento del valor añadido, etc.).

Caso de éxito



Empresa: JDA

Nombre y apellidos: Joan Díaz José

Cargo: Socio-fundador. Director General de JDA



Presentación: Joan Díaz es Licenciado en Económicas. Master en Derecho Tributario. Censor Jurado de Cuentas. Vice-Presidente del Círculo de Empresarios. JDA nace en 1982 con la voluntad de ofrecer servicios profesionales de asesoramiento económico. Con el tiempo, el crecimiento de la gama de servicios ha sido muy notable, actualmente la firma ofrece servicios de asesoramiento en materia fiscal, laboral consultoría, auditoría y legal.

A día de hoy, y con más de 60 profesionales en su equipo, JDA se ha consolidado como uno de los 10 despachos profesionales más importantes por volumen de facturación en Cataluña. Este hecho acredita el gran trabajo profesional realizado por el equipo directivo de JDA durante sus más de 30 años de historia y de presencia en el sector profesional y empresarial.

¿Qué les impulsó a implantar una gestión basada en procesos?

Destacaría los siguientes motivos o razones:

- La necesidad de seguir mejorando.
- Incrementar la responsabilidad mediante equipos e indicadores
- Enfocar la atención a los clientes y a los resultados.

- Eliminar actividades que no añaden valor o minimizar su coste.
- Acabar con la departamentalización o “estancos” de la organización

¿Se planificó la gestión del cambio? ¿Cómo se desarrolló el cambio?

En realidad, no. El cambio se está llevando a cabo de forma progresiva y por prioridades.

¿Qué fase de la mejora continua de los procesos requiere más dedicación: la planificación, la implantación o la evaluación y revisión?

Todas. Porque, según mi opinión, debe de empezarse por los procesos, partiendo de su representación tal y como se hacen actualmente. Es en el proceso de revisión y análisis donde se identifican las oportunidades de mejora.

¿Cuál es el papel de la dirección y de los demás profesionales del despacho en la gestión de los procesos?

Básico. Si la Dirección no está implicada al máximo, el sistema fracasará.

¿Qué aplicaciones informáticas se utilizan para dar soporte a la gestión de los procesos y para llevar a cabo su seguimiento y medición?

Utilizamos un software específico para los procesos.

¿Se utiliza la información que proporcionan los indicadores para tomar decisiones sobre las estrategias del despacho o sobre la prestación de servicios profesionales? (*)

Los indicadores sirven para esto. Suministran información clave para la toma de decisiones. Los mejores anticipan hechos.

(*) Ver anexo que se incluye en esta entrevista.

¿Se puede considerar que una gestión basada en procesos repercute en la calidad de los servicios?

Por supuesto. No sólo repercute en la calidad y en la seguridad de la realización de los trabajos, sino que además ayuda a mantener los controles necesarios para la correcta ejecución de un trabajo.

¿Qué beneficios aporta al despacho una gestión basada en procesos?

Hay que ser prudente y tener mucho cuidado con la implantación de la Dirección por procesos.

La Dirección por procesos tiene varios aspectos críticos: el tamaño del despacho, el aspecto tecnológico y, muy importante, la cultura de la empresa.

Si no se sabe muy bien donde queremos llegar puede desenfocarnos completamente. No nos vaya a ocurrir que la atención hacia los procesos en lugar de enfocarse a los resultados y clientes, pueden llevarnos sin querer y sin darnos cuenta a aumentar la burocracia y los gastos generales y exigir más carga de trabajo que no genera valor al cliente.

En nuestro caso esperamos que la Dirección por procesos nos aporte más seguridad, productividad a la a vez que ayude a nuestra organización a ser menos “departamentos estanco” y más enfocada hacia la creación de valor para el cliente. Sólo de esta forma se puede innovar en servicios.

Anexo 1. Cuadro de Sistemas de Control, Planificación e Indicadores para la toma de decisiones por parte de la dirección de JDA

Sistemas de Control

- Elementos de Planificación
 - Cuadro de Mando:
 - Indicadores Financieros
 - Indicadores Estratégicos
 - Indicadores Operacionales

Elementos de Planificación

- Plan Estratégico (Cuando es necesario)
- Presupuesto anual
 - Económico y por Áreas
 - De Inversiones
 - Objetivos

Cuadro de mando

- Información económica
 - Facturación por áreas mensual y acumulado
 - Comparado con ejercicio anterior y presupuesto
 - Detalle de la facturación mensual y acumulada por concepto:
 - Cuotas periódicas
 - » Trabajos
 - » Honorarios
 - » Otros
 - Costes directos (personal y otros) comparados con presupuesto
 - Costes indirectos previstos
 - Costes indirectos no absorbidos
- Movimiento de Clientes tamaño objetivo

Estructura de la Cuenta de Resultados

- Ingresos
- Costes Directos
 - Personal

- Otros
- = Margen de Contribución
- Indirectos o Estructura
- No absorbidos
- = Resultado

Cuadro de Indicadores

Derivados de los objetivos estratégicos y del mapa de objetivos estratégicos. Algunos ejemplos:

- Número Casos publicados
- Número Artículos publicados en blog
- Número Artículos en prensa
- Número De propuestas a clientes recurrentes
- Porcentaje de aceptación
- Número Clientes objetivos dados de alta
- Encuestas de satisfacción
- Cuota mercado respecto panel

Operativos:

- Comparativa número total de nóminas/mes del ejercicio anterior con el actual
- Distribución nóminas por responsable/mes
- Horas estimadas / horas realizadas por mes
- Tratamiento de las incidencias
- Propuestas de mejora

Otros elementos de Control

Directores de Área

1. Control de Trabajos y Expedientes
 - Trabajos no realizados vencidos
 - Estado de Expedientes
 - » Expedientes abiertos
 - » Expedientes abiertos con provisión casi excedida
 - » Expedientes abiertos con suplidos sin provisión
 - » Expedientes abiertos/cerrados entre fechas
2. Previsiones de facturación
3. Rentabilidades:
 - Estadística rentabilidad de clientes
 - Estadística de cliente
 - Estadística de Área
 - Estadística de expedientes

Retención y fidelización del talento

“ ”

Sin profesionalidad, ni talento, el despacho se estanca

Retención y fidelización del talento

“ ” Sin profesionalidad, ni talento, el despacho se estanca

Definición

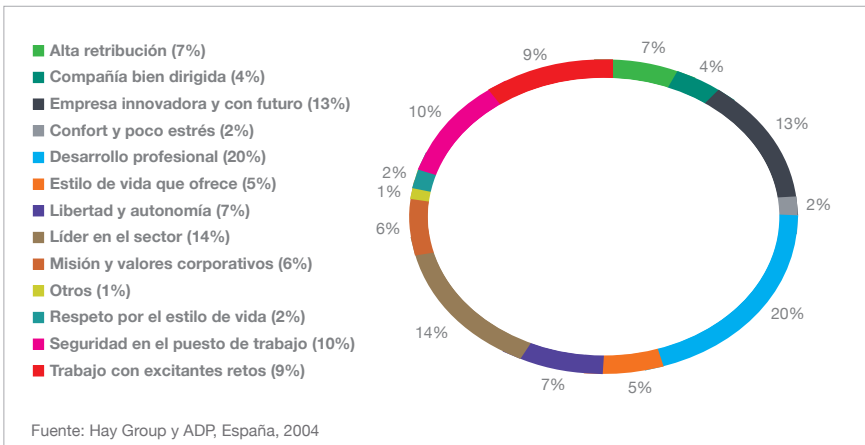
¿Quién no se ha sentido orgulloso de atraer para su Despacho Profesional una persona, valiosa, un verdadero talento que ayudará a determinar el éxito en una posición clave?

¿Quién no se ha preocupado por la salida de una persona con talento de su despacho?

Estamos ante el escenario de la competencia por el talento como función vital y preponderante de la gestión de personas.

Las razones por las cuales las personas deciden quedarse en una organización y no marchar a la competencia, son mayoritariamente psicológicas y/o de recompensa social y son preferidas antes que las recompensas económicas (*fuelle: EOI Empresas*).

A modo práctico, las medidas que promueven la retención y mejora del talento pueden aplicarse antes de la contratación del empleado (por ejemplo: el tipo de imagen de marca del despacho) o pueden implantarse después de su contratación (beneficios, desarrollo, identificación con la marca y promoción).



Con frecuencia escuchamos las grandes mentes de Recursos Humanos hablar sobre **cómo evitar la fuga de talento** y la pérdida que supone para nuestra sociedad que una organización o un grupo de sectores no puedan retener el talento en España. Pero ¿por qué ocurre? ¿qué estamos haciendo mal?

En Recursos Humanos hablamos, debatimos, opinamos sobre la retención de talento, invertimos en él, lo gestionamos, ..., y lo perdemos. Las cifras españolas indican que

un **72% de los profesionales no están comprometidos** con la organización, y que de éstos un **33% son de alto riesgo y no se quedarán** en nuestra compañía más de dos años (*fuentes: Olga Toval. Revista Equipos y talento*).

Los responsables de la gestión de personas deberíamos estar alarmados con estas cifras ya por sí solas, pero y si nos preguntamos ¿qué porcentaje de ese 72% corresponde al “talento” de mi organización? Debemos averiguarlo e investigarlo y preocuparnos si no forma parte del 28% restante.

El talento necesita oportunidades, la mayoría de ellas están dentro de la empresa. Si no se gestiona el talento, éste se irá

Tan sólo un 19% de los empleados españoles se sienten totalmente comprometidos con la empresa para la que trabajan. Éste es el resultado que revela un reciente estudio de Towers Perrin (*fuentes: Equipos y talento*), el mismo que también recoge los aspectos que más inciden en el compromiso de los empleados: la reputación y la imagen de la organización, así como la confianza que inspira su alta dirección. Asimismo, los trabajadores más comprometidos con su organización están dispuestos a contribuir más y mejor a la obtención del éxito por parte de la misma.

La preocupación de las organizaciones por fidelizar a sus empleados va en aumento y no se dirige únicamente a mantener el compromiso y evitar así la rotación de personal, sino también hacia la creación de una plantilla cualificada estable en la que las personas clave estén comprometidas a todos los niveles con la compañía para la que trabajan.

Dentro del grueso de trabajadores que se declaran comprometidos con la empresa, un 88% presentan un deseo común de mejorar el nivel de calidad y servicio de la compañía, y un 81% buscan mejorar el nivel de satisfacción del cliente. Sin embargo, obtener el compromiso deseado no es sencillo, y para ello las empresas deben, ante todo, motivar, o mejor dicho según el doctor Ciszentmihaly, **automotivar**, la única motivación que existe. Por tanto, el despacho ha de facilitar el espacio y entorno para que esto ocurra.

La máxima capacidad organizacional posible está en proporción directa con las capacidades y el talento de quienes la dirigen. El talento es la limitación más grande para el crecimiento empresarial

Para fidelizar talento debemos cambiar algunas pautas del comportamiento directivo, como por ejemplo facilitar que las personas aprendan de ellas mismas y plasmen y evidencien estos aprendizajes (empowerment) en su día a día. Ellos son los verdaderos propietarios de su conocimiento. El directivo deberá darse cuenta de cuáles son estos aprendizajes y gestionarlos para el crecimiento del despacho.

El talento llevará a más talento. Es cuestión de libertad.

La motivación por parte de la dirección es fundamental, y puede conseguirse mediante la formación, la gestión por competencias o el reconocimiento del trabajo realizado por el empleado.

No obstante, no nos confundamos: la forma de motivación más efectiva son los incentivos económicos, aunque en la actualidad un aumento de salario ya no es suficiente para retener a un trabajador. Las nuevas estrategias de recursos humanos van más allá y pretenden satisfacer las necesidades personales de los empleados a través de la retribución flexible.

Actualmente, los Gerentes y Directores de RRHH, tienen como prioridad en sus agendas de actividades la difícil tarea de atraer, contratar y mantener motivados a los talentos.

¿Qué es el talento?



La retención del talento es una práctica inherente al ejercicio del liderazgo que debe ser orientada por todo el grupo directivo del despacho profesional, cuyo fin es identificar, desarrollar y promover de manera sistemática a las personas con talento ubicadas en cargos claves del despacho.

Estos cargos claves deberán, a su vez identificar el talento de sus colaboradores y desarrollarlo. El responsable de equipo es el auténtico líder de desarrollo del Área.

¿Por qué retener talento?

- Cuidar del Know How del despacho profesional.
- Consolidar y aumentar la imagen empresarial de la firma.
- Mayores utilidades para los accionistas.
- Aumento del factor intelectual como competencia central en cargos de alta responsabilidad.

- Disminuir costos de rotación en cargos clave.
- Cuidar el clima e imagen interna del despacho (evitar efecto cangrejo ermitaño).

Retener talento es crear valor

Valor es el conjunto de atributos y posibilidades que ofrece una organización permitiendo al empleado obtener una poderosa combinación de:

- Retos emocionantes.
- Grandes oportunidades de desarrollo.
- Equilibrar el balance personal y laboral.
- Ambiente laboral estimulante.
- Cultura basada en la confianza.
- Oportunidad de crear progreso y riqueza para si mismo y sus familias.
- Empleabilidad para cuando se marche.

Propuestas de valor. Fidelización de empleados: segmentación y gestión del personal interno

Tradicionalmente la gestión del talento se ha efectuado de manera fragmentada por los responsables de cada área de la organización, aplicando de esta manera una gestión más propia de compensación que de promoción y retención

El siglo XXI se caracteriza por la **convivencia de cuatro generaciones** en el mercado laboral lo que, debido a sus diferentes características y crecientes demandas, supone una dificultad añadida a la gestión de personas. Esto choca directamente con la necesidad que tenemos dentro de las organizaciones de adaptarnos a la actualidad del momento que demanda la presencia de talentos interactuando y sinergizando los proyectos en la organización.

GENERACIONAL	Hasta los 70	Años 70	Años 80	Años 90	Años 2000
Perspectiva	Tradición	Baby Boom	Generación X	Generación Y	Generación Z
Liderazgo por...	Jerarquía	Consenso	Competencias	Colectivismo	Nuevas tecnologías e Individualismo
Espíritu de...	Sacrificio	Auto-motivación	Anticompromiso	Inclusión	Consumista, pesimista e impulsiva

Es necesario conocer las generaciones que tenemos dentro del despacho profesional en base a:

- Expectativas que se crearon con el colaborador en su momento y cumplimiento de éstas en la actualidad.
- Verificación de su estado de expectativa real, hoy.
- Gestionar el gap existente.
- Gestionar la realidad/expectativa.

Clave personal:

“ ”

Practicar el uso de una mente abierta y original a la hora de gestionar este talento.

Fomentar líderes imaginativos, una cultura empresarial divertida, y una comunicación real y fluída con los superiores, son algunos de los factores que generan dentro de la organización un clima laboral estimulante y un espíritu de equipo, convirtiéndola en un codiciado activo para nuestros profesionales

Olga Toval

Hoja de ruta

A continuación proponemos una guía para gestionar adecuadamente la retención y fidelización del talento.

Es fundamental atender al proceso más que hacer muy bien algunas de las partes del mismo.

ESQUEMA DE HOJA DE RUTA

1. CONOZCA LAS NUEVAS COMPETENCIAS DE LOS EJECUTIVOS DE GESTIÓN HUMANA.
2. VISIONE Y REDEFINA LA MISIÓN Y VALORES, HOY.
3. CONSTRUYA UNA MARCA.
4. PROPICIE UN BUEN CLIMA LABORAL.
5. ERRADIQUE EL ESTANCAMIENTO LABORAL.
6. INSTAURE SISTEMAS DE INCENTIVOS PERSONALIZADOS.
7. IMPLEMENTE POLÍTICAS ORIENTADAS A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DEL PERSONAL.
8. FORMULE NUEVOS PROYECTOS.
9. CULTIVE LA COMUNICACIÓN.

1. Conocer las nuevas competencias de los ejecutivos de gestión humana

La gestión del talento debe estar vinculada al negocio del despacho de cada una de sus unidades (personas/negocio):

- Captar permanentemente los movimientos del mercado y de la competencia.
- Diseñar estrategias de talento alineadas con las necesidades del despacho.
- Catar el talento: medir el compromiso.
- Seducir a través del despacho.

- Mimar el talento.
- Proteger el talento:
 - Conocer la cultura del despacho vs personas.
 - Aplicar el liderazgo situacional adecuado en base a capacitación y actitud del colaborador.
 - Clima laboral: conocerlo y actuar.
 - Compensación y beneficios: Plan médico. Tarjeta corporativa. Fondos mutuos de inversión. Préstamos personales. Educación de los empleados. Examen médico. Club social. Móvil. Tablet. Política de automóvil. Incrementos salariales. Remuneración variable.
- Dominar la motivación como concepto y estilo de management.

2. Visione y redefine la misión y valores, hoy

- ¿Cuánto tiempo hace que no reexplica la empresa?
- ¿Cuánto tiempo hace que tiene la sensación de que los valores de su despacho no son los de hace 10 ó 5 años atrás?
- ¿Cuántas veces ha pensado: tengo que hacer algo y no se qué?

Para ello:

- Dele permiso a su mente.
- Redefina la visión, aunque sea como ejercicio imaginativo y compártala.
- Reescriba la misión.
- Haga emerger nuevos valores a través de sus colaboradores, seguro que los hay.

3. Consolide/construya una marca

Según los expertos, una de las claves para captar y retener el talento, consiste en construir una “marca” que destaque a la empresa como buena empleadora.

Para ello, la compañía debe:

- Identificar, crear una marca que la diferencie del resto.
- Alinear su imagen externa con la interna.
- Generar valores comunes, y
- Fomentar sólido sentido de pertenencia.

4. Propicie un buen clima laboral

A juicio de los especialistas, el ambiente de trabajo es un factor vital y decisivo a la hora que los empleados decidan quedarse o abandonar una organización. A través de:

- Valore si hace falta medir el clima laboral.
- Escojas las herramientas necesarias:
 - Estudios de clima laboral.
 - Entrevistas.
 - Realice informes y actúe en consecuencia.

5. Erradicar del estancamiento laboral

Una de las mayores causas de salida o renuncia de un empleado es el estancamiento laboral, o la imposibilidad de ascender a mejores cargos. Por ello, será primordial mantener a esos profesionales destacados satisfechos con su puesto de trabajo, garantizándoles que tendrán la posibilidad efectiva de alcanzar nuevas responsabilidades.

Para ello deberá atender a:

- Para personal de nueva incorporación:
 - Clarificar y fijar las expectativas respecto al puesto y temporalización hasta la nueva categoría.
 - Explicar y fijar el plan de evaluación de su desarrollo profesional con las entrevistas de evaluación trimestrales y anual.
- Personal actual en el despacho.
 - Realizar las entrevistas de evaluación trimestrales/anuales.
 - Valorar y pactar acuerdos de desarrollo y promoción.
 - Tener un diálogo sincero y claro con cada colaborador.

6. Instaure sistemas de incentivos personalizados

Sin duda, un buen estímulo para el empleado es la compensación. Pero, según afirman los expertos, no basta con que ésta esté acorde a las referencias del mercado. Lo importante, dicen, es que el incentivo sea personalizado, y de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada trabajador, ya que no todos tienen las mismas motivaciones.

Es importante que se reconozcan sus logros, ya sea en términos de remuneración salarial o bien verbalmente, expresando frases como “en la empresa, estamos orgullosos de que trabaje con nosotros”.

Fijar objetivos cualitativos y cuantitativos:

- Podemos marcar resultados, pero también objetivos de crecimiento propios y de cada componente del equipo para lograr los objetivos.
- No es sólo exigir el resultado económico, sino exigir también las actitudes clave que lo consiguen.
- Reforzar las actitudes que han ayudado y hacer ver la necesidad de disminución de las actitudes que han dificultado la consecución del objetivo.

7. Implemente políticas orientadas a mejorar la calidad de vida del personal

Retener a los empleados, otorgándoles una mayor flexibilidad horaria, es otra de las recomendaciones que hacen los especialistas.

- **Home office**, que permite trabajar desde la propia casa.
- Permitir a los empleados asistir a los **eventos escolares** de sus hijos, o bien

- Instaurar planes de **apoyo familiar**, guarderías para niños, y
- Una cultura en **higiene y salud**.
- Compra de vacaciones.

De esta forma, se incrementará el compromiso y los trabajadores tendrán un balance positivo entre el trabajo y su vida personal. En el fondo lo que están haciendo es apostar por el largo plazo.

8. Formule nuevos proyectos

Un consejo fundamental a la hora de retener el talento “es lograr comprometer a los empleados en proyectos que ellos mismos han formulado, para que los dirijan”. Esto permitirá mantenerlos en la empresa y convertirlos en emprendedores corporativos. “Hacer sentir a los empleados parte de la organización significa crear compromiso en ellos”, coincide Arbaiza de la Universidad ESan.

9. Cultive la comunicación

Un empleado se sentirá integrado en la medida en que advierta que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración, aseguran los especialistas. De este modo, sentirá que tiene un lugar que le pertenece y que puede colaborar activamente en el cumplimiento de las metas de la organización. Si el empleado se siente valorado, tomado en cuenta y miembro activo de esta familia, desarrollará una lealtad natural hacia la misma.

A partir de:

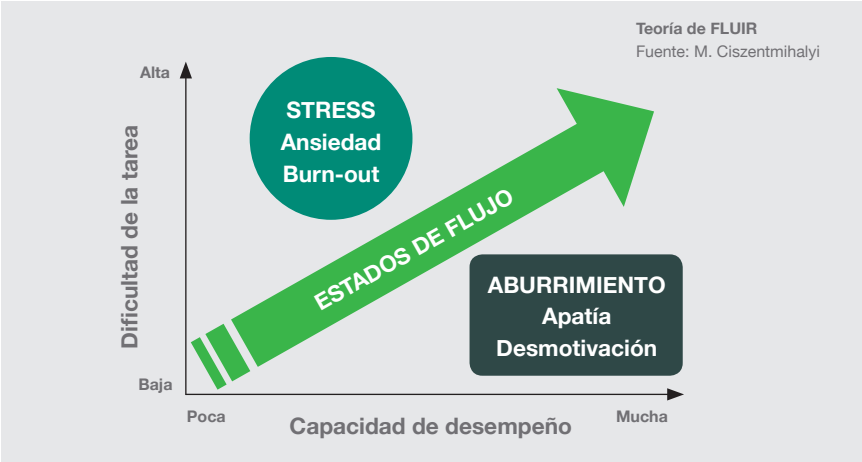
- Comunicación interna del Despacho: proyectos, ventas, clientes, premios, logros, alianzas, información del mercado.
- Comunicación personal entre los colaboradores: tipos de reuniones y utilización, modos y costumbres.
- Estar atentos a lo que no se dice verbalmente, pero intuimos.

10. Capacite y fluya el conocimiento

Los empleados capacitados y con facilidad a aprender requieren de constantes retos para progresar.

Por ello, las capacitaciones en diversas áreas son las instancias precisas que ellos requieren para sentir que evolucionan y crecen profesionalmente. En ese sentido, afirman los expertos, toda persona que busque mantenerse y crecer dentro de una compañía, deberá contar con capacitación constante para sentir que es un elemento difícil de reponer.

Las organizaciones están pasando a un contrato que pone énfasis en la responsabilidad del empleado de mantener su compromiso, motivación y resultados, a cambio de la oportunidad de fortalecer sus habilidades, talentos y competitividad en el mercado.



La teoría funciona más o menos así. Si hacemos tareas cuya dificultad va más allá de nuestra capacidad para hacerlas, entramos progresivamente en una situación de estrés y ansiedad que, a la larga, provocará desmotivación, absentismo, reacciones psicosomáticas, alineación con el entorno laboral, escasa implicación con los objetivos, etc.

Y si la dificultad de la tarea es evidentemente inferior a nuestra capacidad para ejecutarla, ¿se imaginan lo que sucede? Efectivamente, que entramos progresivamente en una situación de estrés y ansiedad que, a la larga, provocará desmotivación, absentismo, reacciones psicosomáticas, alienación con el entorno laboral, escasa implicación con los objetivos, etc.

En definitiva, un despacho que permita al empleado combinar retos, oportunidades de desarrollo, balance entre vida laboral y familiar, ambiente estimulante, cultura de confianza, oportunidad de generar riqueza y empleabilidad cuando se marche, será -entonces- el que no deba realizar mayores esfuerzos para retener a los mejores. Después de todo, serán los empleados con más potencial, los que ofrecerán a las organizaciones las mayores ventajas competitivas.

Implementación de la Hoja de Ruta

PASOS	ACCIONES	TIEMPO aplicación
1. CONOZCA LAS NUEVAS COMPETENCIAS DE LOS EJECUTIVOS DE GESTIÓN HUMANA	1. Identificar la cultura del Despacho 2. Identificación de los RRHH (puestos, categorías, salarios, plan a 3 años) 3. Reposicionarlos orientándolos a negocio	Para 15 personas: 30 días
2. VISIONE. REDEFINA LA MISIÓN Y VALORES A DIA DE HOY	1. Sesión de Visión (Socios/ Dirección) 2. Sesión de Visión Compartida (todos)	4h 8h

PASOS	ACCIONES	TIEMPO aplicación
3. CONSTRUYA LA MARCA	Branding/Plan de Marketing	
4. PROPICIE UN BUEN CLIMA LABORAL	1. Realizar un estudio de clima laboral 2. Escoger acciones a realizar (Se podría empezar como paso 1)	2 semanas A determinar
5. ERRADIQUE EL ESTANCAMIENTO LABORAL	1. Instaurar un sistema de evaluación anual por trimestres 2. Realizar “contratos de confianza trimestrales” 3. Traspasar las conclusiones a nuevos proyectos, actividades formativas y tutoría de los colaboradores	3 semanas Trimestral A determinar
6. INSTAURE SISTEMAS DE INCENTIVOS PERSONALIZADO	A partir del paso 1, punto2 1. Revisar política salarial 2. Fijar sueldo variable a personas que estén vinculadas al negocio del despacho 3. También puede fijar objetivos que midan la calidad	Anual con revisiones trimestrales
7. IMPLEMENTE POLÍTICAS ORIENTADAS A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DEL PERSONAL	1. Revise el estudio de clima 2. Aplique 1 o 2 medidas de mejora demandadas por el personal	Bi-anual con revisión anual
8. FORMULE NUEVOS PROYECTOS	A partir del Documento “Visión” del paso nº2: 1. Presentar al despacho los posibles proyectos a desarrollar. Esto anima al personal 2. Aplicar un proyecto y seguirlo a través de un grupo interno 3. Crear Grupos de mejora	Anual Trimestrales/ semestrales
9. CULTIVE LA COMUNICACIÓN	1. Identifique las debilidades en comunicación 2. Tenga un procedimiento de cuáles son los tipos de reuniones 3. Asegúrese de mejorar las reuniones y los planes de acción posteriores a éstas 4. Forme en habilidades de interpersonales de comunicación	3h 8h 16h

Caso de éxito

AddVANTE



Empresa: AddVANTE

Nombre y apellidos: David Martínez García

Cargo: Socio Director de AddVANTE

Presentación: David Martínez es Socio Responsable del Área de Consultoría Estratégica y experto en transformación de organizaciones y gestión del cambio.

Ha participado como ponente en diversos congresos nacionales e internacionales, colaborado como docente en cursos y seminarios impartidos por diferentes universidades y es autor de diversos artículos y publicaciones en prensa escrita y digital.

AddVANTE es una firma de servicios profesionales de orientación internacional con más de 20 años de experiencia proporcionando asesoramiento en consultoría estratégica, medioambiental, legal y financiera, que cuenta con un equipo de 80 profesionales y oficinas en Madrid y Barcelona.

¿Cuánto tiempo hace que han revisado la cultura del despacho? ¿Quién la revisa? ¿Cuáles son los valores de su despacho?

Hace pocos meses, desde el Consejo de Dirección del Despacho, se lanzó un programa de trabajo, al que denominamos “Plan Estratégico de AddVANTE”, en el que participaron los socios y asociados (unos 22 profesionales) encaminado a analizar la brecha existente entre la cultura actual y la cultura deseada. Las cosas han cambiado mucho en poco tiempo y es necesario poner en jaque los valores de la organización para, a continuación, reflexionar sobre ellos a través de una nueva mirada que incluya todas las novedades que nos aporta el actual entorno.

En esta nueva cultura revisada, el AddVANTE “reload” se construye sobre tres valores principales:

- **La interdisciplinariedad** que permite acercarse a los problemas de los clientes desde diferentes disciplinas profesionales. La interdisciplinariedad permite trabajar de forma coordinada y focalizando el trabajo del equipo en la búsqueda de soluciones de negocio que aporten auténtico valor al cliente.
- Un segundo valor es lo que denominamos internamente “**smart working**”, que incorpora procesos y formas de trabajar inteligentes, que tienen como objetivo aportar soluciones a entornos y problemas complejos. Trabajamos creando anticipación para nuestros clientes, utilizando herramientas tecnológicas de inteligencia competitiva que permiten interrelacionar y combinar los datos internos de su negocio con los que se generan fuera de la empresa.

- Y el tercer valor que configura nuestro ADN es **la confianza**. Una confianza que parte de los propios profesionales tanto en sí mismos como en el equipo; y la trabajamos día a día para transmitirla a nuestros clientes en cada uno de sus encargos.

¿Cuenta el Despacho con un Plan Estratégico de Recursos Humanos? ¿Qué políticas incluye dicho Plan? ¿Cada cuánto tiempo lo revisan?

Una de las líneas estratégicas del actual Plan Estratégico de AddVANTE es la que se ocupa de reforzar la capacidad de liderazgo de sus profesionales. En este sentido, hemos lanzado un programa de evaluación 360 grados para los socios y asociados que tiene como finalidad analizar los puntos fuertes y débiles de cada uno en relación a cinco competencias clave que creemos que son las necesarias para trabajar en entornos cambiantes y complejos.

Juntamente con el programa de evaluación, se han previsto diferentes actuaciones de carácter individual y/o colectivo que pretenden reforzar los puntos débiles y potenciar aún más los puntos fuertes de cada profesional.

¿Tienen definido un Plan de Acogida para las nuevas incorporaciones? ¿Realizan entrevistas de salida a todo el personal? ¿Quién las realiza?

Una de las políticas de AddVANTE, desde su fundación hace más de 20 años, ha sido siempre que cada nueva incorporación ha de tener el visto bueno de algún socio que no esté implicado de forma directa en el área donde va a realizar su futuro trabajo. Esto permite asegurar una cierta homogeneización de criterios en el proceso de selección.

En AddVANTE existe un Plan de Acogida formal (un proceso), pero lo más importante es el canal informal, que consiste en que a cada nueva incorporación se le asigne uno o varios “guías internos” para acelerar el proceso de integración en la organización.

De la misma manera las salidas de profesionales son tratadas con el máximo interés y delicadeza, generando un lazo de continuidad con las personas y con la Firma que difícilmente se pierde.

¿Diseñan cada año un plan de desarrollo? ¿Qué acciones realizan? ¿A quién va dirigido? ¿Tienen definido un Plan de Carrera? ¿En qué se basa dicho Plan?

Cada año se realizan evaluaciones de cada profesional que analizan el nivel de cumplimiento tanto de los objetivos profesionales, como del nivel de competencias y habilidades requeridas, así como de sus preocupaciones personales, familiares y expectativas de futuro.

Este tipo de entrevistas requieren de una gran preparación por parte del entrevistador, pero ayudan en gran medida al crecimiento personal y profesional de cada individuo. Asimismo permiten establecer canales de confianza y mejoran el conocimiento mutuo de grupo.

Cuando detectan un profesional con alto potencial, ¿Qué hacen?

A los profesionales de alto potencial, les asignamos un mentor interno de la Firma con el objetivo de acelerar el desarrollo de sus capacidades y se trabaja con ellos un Plan de Carrera específico. En AddVANTE, nos encargamos de buscar aquella materia de especialización donde él puede crecer más a nivel personal y profesional, ayudándolo a desarrollar esa área de negocio.

¿Qué políticas de retribución variable está aplicando en su despacho? ¿A qué colectivos?

Nuestro modelo de retribución para la mayor parte de grupos profesionales incorpora una parte fija y otra variable. En concreto, según el tipo de colectivo, la parte variable se estructura como sigue:

- a. Socios: Un bonus por la aportación de margen al Despacho derivada de su área de especialización, más otro bonus en función de los resultados generales del Despacho. Este bonus sobre el resultado final del Despacho propicia el apoyo mutuo entre las distintas áreas para la consecución del negocio global.
- b. Asociados: Un bonus ligado a la aportación de margen para su área de especialización.
- c. Resto de profesionales y personal de estructura: Normalmente, establecemos un bonus ligado a la mejora de competencias o a objetivos grupales de departamento.

¿Qué políticas de retribución flexible está aplicando en su despacho? ¿A qué colectivos?

Con el objetivo de facilitar la conciliación de la vida familiar y profesional, especialmente a aquellas profesionales que han sido madres, intentamos establecer de forma conjunta, reducciones de jornada que combinen adecuadamente las necesidades del Despacho y las obligaciones familiares. Incorporándose paulatinamente al trabajo y buscando fórmulas que eviten la desvinculación con la vida diaria de AddVANTE (teletrabajo, videoconferencias, etc.). Este modelo requiere de un sistema de retribuciones flexibles que se adapten a cada situación personal.

¿Qué cree que motiva al personal de su despacho? ¿Qué están haciendo para motivarlo y aumentar su compromiso?

La motivación principal de los profesionales de AddVANTE está en:

- a. Un ambiente de trabajo muy favorable (el clima laboral), que combina una alta exigencia profesional con una excelente relación personal de todo el colectivo.
- b. La confianza en cada profesional y el apoyo que se presta al progreso de su carrera.
- c. La posibilidad de desarrollarse y crecer de forma autónoma en aquellos asuntos profesionales que más le interesan.

Todo ello es posible como consecuencia de una atenta selección de cada incorporación a la Firma. En cada proceso de selección, no sólo se valoran los conocimientos, sino que se analizan profundamente los puntos fuertes y débiles de su personalidad y de su carácter buscando facilitar su adecuada integración en el equipo. Por lo tanto, gran parte de la base de la motivación de cada profesional se produce por el hecho de que se haya conseguido un adecuado encaje de la persona en el grupo.

¿Qué políticas de retención y fidelización está aplicando actualmente? ¿A qué grupos profesionales van dirigidas?

Nuestra principal política de retención de talento se basa en que a cada profesional que queremos fidelizar, se le asigna un mentor (normalmente un socio senior de la Firma) que trabaja con él para potenciar sus habilidades y dirigir su carrera profesional en la línea que el Despacho necesita. De alguna manera podemos decir que le ayudamos a crear una visión de su futuro dentro de la Firma y a construirla.

¿Qué acciones se realizan para mejorar la comunicación interna?

Existen diversos canales de comunicación formales para asegurar una buena comunicación interna. Dichos canales funcionan sobre una plataforma tecnológica propia que facilita y propicia el intercambio de información en referencia a aspectos relacionales, de gestión del conocimiento y de la innovación. Este sistema ha ordenado y estructurado la información y la comunicación interna, haciéndola más eficiente y mucho más amigable.

¿Tiene implantado un sistema de evaluación del desempeño? ¿Qué criterios de evolución utilizan? ¿Con qué periodicidad lo realizan? ¿Qué colectivo de personas son evaluadas y por quién? ¿Incluye un plan de acciones de mejora?

Tenemos implantado un sistema de evaluaciones de los diferentes puestos de trabajo para todo el personal de la organización. Existe un cuestionario estándar que cada responsable utiliza para evaluar y que adapta a cada persona en concreto y que sirve de guía para realizar una entrevista que nosotros llevamos a cabo anualmente, a principios de enero. Junto con la evaluación se notifica el volumen de salario variable obtenido en el ejercicio y la nueva retribución para el nuevo año.

Asimismo se analizan los puntos fuertes y débiles del profesional y se propone un plan de mejora que en algunos casos requiere de formación o seguimiento realizado normalmente por tutores internos que, por lo general, son otros profesionales de nivel superior.

¿Realizan promociones internas? ¿Qué criterios utilizan para determinar una promoción? ¿Quién decide las personas que van ser promocionadas? ¿Qué competencias son las más valoradas en su despacho?

El crecimiento del AddVANTE se ha construido hasta ahora, en un 85%, mediante promociones internas. Estas promociones no son casuales sino que son el fruto de una larga preparación basada en programas internos de mentoring, un exigente trabajo de

evaluaciones internas y de una adecuada formación en el ámbito profesional. Dada la importancia que tiene en AddVANTE la cultura corporativa, consideramos fundamental mantenerla a través de la potenciación de la promoción interna.

La promoción la decide el Consejo de Socios del Despacho a propuesta del socio senior del que depende el profesional y normalmente dicha decisión es consensuada.

El programa de desarrollo de liderazgo que AddVANTE ha marcado como objetivo dentro del “Plan Estratégico 2013 – 2015”, incorpora las siguientes competencias clave para sus socios:

- a. Enfoque a resultados.
- b. Desarrollo de las personas.
- c. Capacidad de adaptación.
- d. Capacidad de respuesta.
- e. Trabajo en equipo.
- f. Orientación al cliente.

¿Miden el clima laboral del despacho? ¿Cómo lo hace? ¿Cada cuánto tiempo?

Tenemos dos tempos diferentes en la valoración del clima laboral.

Por una parte se han seleccionado alrededor de 10 profesionales, con mayores capacidades relacionales, que se encargan de valorar dicho clima y actuar de forma inmediata en el caso de que se generen conflictos o diferencias entre compañeros.

Por otro lado, anualmente celebramos un encuentro de carácter lúdico, que reúne a todo el Despacho y que, aparte de utilizarse para definir las líneas estratégicas del ejercicio, sirve para acercar a todas las categorías profesionales y en un espacio distinto al habitual, generar espacios de confianza y relación difíciles de establecer en un entorno de oficina.

La combinación de estos dos canales, el informal y el formal, aportan a la dirección del Despacho una monitorización constante del clima y permite gestionar desde sus inicios, posibles conflictos lógicos que se crean en cualquier organización.

¿Qué competencias deben tener los socios de su despacho? ¿Cuándo a algún socio le falta alguna de las competencias claves, qué hacen?

Las competencias que queremos para nuestros socios son las que hemos indicado anteriormente. Como es lógico, no todos los socios tenemos un alto nivel en cada una de ellas y por lo tanto es necesario establecer planes de mejora, en algunos casos de carácter individual y en otros de carácter grupal, que sirvan para alcanzar el nivel deseado de competencia. Los planes de mejora incluyen trabajo de formación, *mentoring* o tutorías internas de otros profesionales e incluso *coaching* para mejorar ciertas capacidades o habilidades.

Satisfacción del cliente

“ ”

La satisfacción del cliente es un objetivo obligatorio del despacho que nadie puede cuestionar

Satisfacción del cliente

“ ” La satisfacción del cliente es un objetivo obligatorio del despacho que nadie puede cuestionar

Definición

La satisfacción del cliente puede definirse como el resultado de comparar **las expectativas previas** del cliente, puestas en los servicios que le brinda el despacho, con **el valor percibido** al finalizar la relación comercial (Apartado 8.2.1. de ISO 9001:2008).

Conocer la opinión de los clientes es fundamental para establecer posteriormente **acciones de mejora** en la organización.

Elementos de la Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido una vez finalizado el servicio. Dicho de otro modo, es el “resultado” que el cliente “percibe” que obtuvo en el servicio.

El rendimiento percibido se determina desde el punto de vista del cliente, no del despacho y tiene las siguientes características:

- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
- Dada su complejidad, el “rendimiento percibido” puede ser determinado mediante una investigación que comienza y termina en el “cliente”.

Las Expectativas: Las expectativas son las “esperanzas” que los clientes tienen en conseguir algo. Las expectativas de los clientes se generan por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el servicio.
- Experiencias de contrataciones anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende del despacho, éste debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados al finalizar el servicio.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significan una disminución en la calidad de los servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a actividades comerciales o actitudes del mismo personal del despacho durante la primera entrevista o la contratación.

En todo caso, es de vital importancia supervisar regularmente las expectativas de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que el despacho puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera para animarse a contratar.



Hoja de ruta

¿Qué debe tener en cuenta un despacho al considerar la satisfacción del cliente?

¿Cómo puede realizarse la medición para que resulte eficaz y eficiente?

Los puntos que se exponen a continuación proporcionarán a su despacho, las herramientas necesarias para ser un despacho inteligente.

Dimensiones de valoración en la calidad en el servicio

Münch (2009) considera que existen diez dimensiones de un servicio de calidad que a continuación se mencionan:

- **Confiabilidad.** Implica la inexistencia de diferencias entre lo prometido y lo recibido por el cliente.
- **Capacidad de respuesta.** Es la voluntad y disponibilidad para atender al cliente en el tiempo asignado.
- **Competencia.** Contar con las habilidades e infraestructura necesaria para desempeñar el servicio.
- **Accesibilidad.** Indica la facilidad de contacto y acercamiento.
- **Cortesía.** Mantener una actitud servicial, de amabilidad y respeto.
- **Comunicación.** Establecer un lenguaje claro y entendible.
- **Credibilidad.** Incluye veracidad, credibilidad y honestidad para satisfacer al cliente.
- **Seguridad.** El consumidor debe estar exento de cualquier tipo de riesgo, ya sea físico o económico.
- **Comprensión.** Esforzarse por conocer, aprender y atender al usuario.
- **Tangibilidad.** Se refiere a las situaciones que el consumidor percibe con sus sentidos. Hacer evidentes los niveles intangibles del trabajo que no percibe el cliente. Hacer comprensibles, accesibles y concretos los servicios que oferta el despacho. Los elementos que constituyen este cometido son: La imagen y el aspecto de las personas, las tecnologías que emplea el despacho y los mensajes verbales y no verbales que recibe el cliente.

El servicio al cliente es un proceso integral, en el cual no se puede descuidar una dimensión por atender otra, es un esfuerzo constante que el despacho debe de tener presente en todo momento.

Modelo sobre la calidad en el servicio. Triángulo de Albrecht

Es un esquema que se encuentra conformado por cuatro elementos que interactúan entre sí. Este esquema muestra la importancia de la interacción de los elementos para el logro de la calidad en el servicio al cliente, nos indica la relación entre la empresa y el cliente.



Como se observa en el Triángulo de Albrecht, el elemento central es el cliente. Los elementos empresariales son personas, sistemas y estrategias.

El primer elemento hace referencia a los colaboradores como recurso fundamental para lograr la calidad del servicio al cliente; los sistemas se encuentran constituidos por los sistemas y programas establecidos para el óptimo funcionamiento de la empresa; y las estrategias son acciones implementadas para lograr una ventaja competitiva.

Los clientes se encuentran en el centro del modelo, por lo tanto, los demás elementos del triángulo se deben orientar hacia él. Los clientes tienen necesidades dinámicas, es por ello que los servicios deben de contar con diversos atributos que les permiten estar vigentes en el mercado y no caer en la obsolescencia.

Personas, clientes internos y clima organizacional

En un despacho profesional, las personas son profesionales que atienden al cliente, realizan el trabajo y proporcionan la imagen del despacho. Por todo ello es importante la gestión del personal y tener en cuenta su adecuación al lugar de trabajo mediante la formación, experiencia y habilidades para proporcionar al cliente un servicio de calidad y lograr su satisfacción.

Sin embargo, las personas no actúan solas en un despacho y por mucho tiempo se le ha dado una mayor importancia al cliente externo, que al cliente interno, pero sin un cliente interno satisfecho y motivado difícilmente lograremos un cliente externo satisfecho.

Los clientes internos tienen un interés vital, casi siempre financiero, dentro de la empresa. En toda empresa hay departamentos y personas que suministran productos a

otros. Los que lo reciben se llaman “clientes” a pesar del hecho de que ellos no son clientes en el sentido habitual, es decir aunque no compren el producto.

Los clientes internos son aquellas personas dentro de la Empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo, reciben de otros algún producto o servicio, que deben utilizar para alguna de sus labores.

También hay que considerar el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Se denomina Clima Organizacional.

La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión empresarial.

Es evidente que la existencia de un adecuado u óptimo clima organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y de la empresa en general. Por consiguiente, influirá directamente sobre la satisfacción de sus clientes.

Sandoval Caraveo (2004) define el clima organizacional como “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.

El clima organizacional se encuentra determinado por un conjunto de elementos organizacionales que al interactuar con las características personales de cada uno de los integrantes de la organización, generan la cultura de una organización, la cual determinará la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción, entre otros.

Al no poder modificar las características personales de los integrantes, los directivos cuentan con una sola opción: la creación de elementos óptimos para garantizar la existencia de un clima organizacional agradable, que se verá reflejado en el logro de los objetivos, posibilitando la permanencia y crecimiento de la empresa en el mercado.

Los Niveles de Satisfacción

Una vez realizado un servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido coincide con las expectativas del cliente.

- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de **satisfacción del cliente** se puede conocer el grado de lealtad hacia un despacho, por ejemplo:

- Un cliente insatisfecho cambiará de proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por el mismo despacho).
- Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional).
- En cambio, el cliente complacido será leal al despacho porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, un Despacho Inteligente debería complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar y, entregar después, más de lo que prometió.

Fórmula para determinar el Nivel de Satisfacción del Cliente

Para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{RENDIMIENTO PERCIBIDO} - \text{EXPECTATIVAS} = \text{NIVEL DE SATISFACCIÓN}$$

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado: 1) el *rendimiento percibido* y 2) las *expectativas* que tenía el cliente antes de la compra. Luego, se le asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo, para el *rendimiento percibido* se puede utilizar los siguientes parámetros:

- Excelente = 10
- Bueno = 7
- Regular = 5
- Malo = 3

En el caso de las *expectativas* se pueden utilizar los siguientes valores:

- Expectativas Elevadas = 3
- Expectativas Moderadas = 2
- Expectativas Bajas = 1

Para el *nivel de satisfacción* se puede utilizar la siguiente escala:

- Complacido: De 8 a 10
- Satisfecho: de 5 a 7
- Insatisfecho: Igual o Menor a 4

Finalmente, se aplica la fórmula. Por ejemplo: Si la investigación de mercado ha dado como resultado que el *rendimiento percibido* ha sido “bueno” (valor: 7), pero que las *expectativas* que tenían los clientes eran muy “elevadas” (Valor: 3), se realiza la siguiente operación:

$$7 - 3 = 4$$

Lo que significa que el cliente está: INSATISFECHO

Retención, lealtad, confianza

Cuanto más y mejor se conozca a cada cliente y más profunda sea la relación con éste, será más probable realizar más transacciones, y menos probable será que deje de ser cliente para irse a la competencia.

Conforme más tiempo está un cliente relacionándose con la empresa y ésta esté más pendiente de las necesidades individuales de sus clientes para satisfacerlas, mejor y de manera más precisa responderá a los requerimientos y cambios de éstos. Este esfuerzo se verá recompensado en un notable aumento de la lealtad (Kara y Kaynak, 1997).

L. Heskett propone clasificar a los clientes en dos dimensiones: según el grado de lealtad y el grado de satisfacción.



Según esta clasificación, el reto de las empresas con los clientes desertores debe de centrarse en conocer las razones por las que se marchan a través de una comunicación con éstos.

Con los clientes rehenes, habría que analizar el motivo de su baja satisfacción para aumentarla y pasarlos a leales y que dejen de sentirse rehenes, pues como veremos

posteriormente, éstos son los clientes cuya prescripción negativa puede hacer mucho daño a la empresa.

Según Kotler (2000) la llave de la retención del cliente es la satisfacción, pues los clientes satisfechos:

- Permanecen leales más tiempo.
- Hablan favorablemente de la empresa.
- Ponen menos interés en la competencia.
- Son menos sensibles al precio.
- Ofrecen ideas de mejora a la empresa.
- Cuesta menos servirles que a un cliente nuevo.

La importancia de los programas de retención se sustenta en cuatro aspectos.

Primero. Adquirir un nuevo cliente es cinco veces más caro que mantener a uno ya existente.

¿Cuánto nos cuesta captar a un nuevo cliente? Seguro que esta pregunta muchos de ustedes la podrán responder. No entraremos en los conceptos de competencia o mercado, ni tampoco hablaremos de canales de distribución o publicidad.

Simplemente tomamos como referencia el propio esfuerzo humano que requiere la captación de un nuevo cliente para poder afirmar que la rentabilidad que nos aportará será mayor cuantos más años forme parte de nuestra cartera, o con otras palabras, cuanto mayor sea nuestra capacidad de fidelizarlo. Tomando como cierta esta premisa, debe ser posible demostrar que los verdaderos beneficios los generan los clientes a largo plazo.

Segundo. Si el cliente está satisfecho con el producto y el servicio ofrecido, continuará siendo cliente del despacho o volverá a contratarlo en otra ocasión.

Tercero. Clientes satisfechos, transmitirán a otros tres su satisfacción, o lo opuesto, clientes no satisfechos, se lo dirán a nueve.

Cuarto. La reducción de la tasa de deserción o abandono, incrementará los beneficios.

Consideramos que la recomendación que los clientes hagan de su despacho es decisiva para asegurar su crecimiento, o lo que puede ser peor, la pérdida de clientes y de valor en el mercado.

La repercusión que puede tener la recomendación de un cliente no se recoge en la “contabilidad analítica” de la empresa y por tanto en la “cuenta de resultados”, ni tampoco a través de un análisis de Costes Basado en Actividades (ABC), donde repercutamos a cada cliente sus costes. Tendríamos que ir más allá y analizar el impacto que en el mercado en que opera una empresa puede provocar la recomendación de los clientes. Este impacto se puede traducir en el beneficio que ese cliente nos aporta por

sus recomendaciones o en las pérdidas que puede acarrear, si las recomendaciones son negativas.

Debemos considerar la importancia que tiene el valor que cada cliente aporta, para en función de ello definir cuáles son nuestros clientes claves y dedicarles a éstos la mayor atención, ya que los recursos de la empresa son limitados.

Cada contacto es una oportunidad para conocer mejor al cliente y con ello darle un mejor servicio que como consecuencia genere una mayor confianza, que es el elemento básico que permitirá establecer y mantener las promesas y las relaciones.

La confianza supone que las buenas intenciones entre las dos partes de la relación no se ponen en duda, que las promesas no generan incertidumbres, y que la comunicación entre las partes es honesta, abierta y frecuente (Czepiel, 1990).

No es suficiente dar un servicio de alta calidad para mantener a los clientes leales, sino que se debe de construir con ellos una relación interactiva y colaborativa, que le cree unos lazos para no irse con la competencia. Si deseamos mantener a un cliente leal, no basta con darle un servicio excelente, hay que darle a cada uno de manera individualizada su servicio, y para ello, éste debe de mostrarnos y enseñarnos como dárselo. Además de conocer al cliente, el cliente debe de constatar que le conocemos.

Evaluar la satisfacción del cliente

En entornos competitivos los clientes son muy importantes para las organizaciones, hasta el punto de determinar su supervivencia. Cuando en los mercados aumenta la concurrencia de competidores, al tiempo que crece la información disponible sobre sus distintas ofertas y los clientes tienen cada vez mayor libertad para elegir entre ellas, la capacidad de la organización para identificar, comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, se convierte en un factor crítico para su viabilidad futura. En efecto, si los clientes encuentran en la competencia productos o servicios alternativos que satisfacen mejor sus necesidades y expectativas, acabarán optando por éstos, privando a la organización de los ingresos que la hacen económicamente viable. (UNE 66176: 2005 Guía para la medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente).

Evaluar la satisfacción del cliente es ya habitual en la gestión empresarial. La norma ISO 9001 lo incluye como requisito y el modelo EFQM lo considera el criterio con mayor peso específico. La satisfacción del cliente constituye un valor clave para evaluar el desempeño global de la organización y analizarla, ayuda a crear una cultura de mejora continua de la gestión.

Pero de nada le sirve al despacho hacer las cosas objetivamente bien si el cliente no lo percibe así o no valora lo que se le está ofreciendo.

Lo que se pretende al medir la satisfacción de cliente es valorar objetivamente su percepción sobre el conjunto del servicio y utilizar posteriormente esta información

para mejorar el rendimiento de aquellas áreas y en la dirección que contribuya más en aumentar su satisfacción.

En realidad la finalidad del servicio de los despachos es más ayudar al cliente a conseguir sus objetivos que cumplir los propios del despacho. Esto debería obligar a concentrarse en las necesidades de los clientes y a pensar que quizás esperen del servicio más de lo que, en principio se consideraría apropiado. Por tanto hay que preguntarles sobre sus necesidades y sobre su percepción del grado en que las estamos cumpliendo.

Pero sobre todo hay que escucharles, saber hacerles preguntas planificadas, para tener una mayor información sobre lo que quieren y lo que valoran, molestándolos lo menos posible.

Las necesidades y las expectativas de las personas no permanecen invariables en el tiempo, sino que cambian, se transforman, evolucionan, y lo hacen hacia exigencias cada vez más complejas.

Por muy bien que el titular conozca a sus clientes, por muchos años de experiencia que tenga el personal en contacto con el cliente, siempre hay que preguntarle directamente. La experiencia no sustituye la voz del cliente.

Paralelamente al hecho de llevar a cabo un proyecto de medición de la satisfacción del cliente, el despacho debería asegurarse que se cumplen las siguientes condiciones:

- El compromiso e implicación de dirección
- Existe la voluntad decidida y los medios para llevar a cabo acciones de mejora utilizando los resultados
- Se produce comunicación y participación del personal involucrado
- Se ha decidido una periodicidad para comprobar la evolución de la satisfacción.

Metodologías de evaluación

El requisito 8.2.1 de la Norma UNE-EN ISO 9001:2000, el modelo de gestión más implantado en nuestras Organizaciones nos propone diferentes técnicas para recopilar información de nuestros clientes.

Sin embargo, si aceptamos que un Sistema de Gestión no es más que una herramienta que nos debe permitir recopilar y analizar información con el objeto de identificar situaciones o aspectos susceptibles de mejora, debemos tener en cuenta la importante relación entre el tipo de información que necesitamos y los métodos establecidos para obtener referencia a la necesidad de valorar este aspecto como se merece.

De esta manera, podemos afirmar que no se trata de conocer qué desean los clientes, ya que en mayor o menor medida debemos poderlo identificar cuando atendemos su demanda, sino de conocer cómo lo desean. Lo importante es conocer las caracterís-

ticas y variables que valoran, por qué lo desean, en qué momento lo desean, a cambio de qué lo desean, bajo qué condiciones lo desean, etc.

En definitiva, debemos determinar qué es lo que los clientes valoran de nuestro producto o servicio, y lo debemos conocer de manera continua, dinámica, progresiva y adaptable.

No podemos limitarnos a obtener datos una vez al año y con ello cumplimentar un gráfico para poder decir que estamos a un “nivel de siete sobre diez” e interpretar que como la puntuación equivale a un “notable”, hemos conseguido el objetivo. En realidad se trata de implantar un sistema de seguimiento y medición del cliente que nos permita obtener información de manera continua sobre las expectativas de nuestros clientes.

Para lograr la implantación de un sistema de estas características, hay que definir canales de comunicación y métodos de retroalimentación que recojan los continuos cambios que se producen en las expectativas del consumidor y que nos nutran de información válida y representativa de la totalidad de nuestra cartera.

En el momento de definir un método o sistemática de análisis de la satisfacción del cliente, las preguntas claves que debemos realizarnos son:

1. ¿Sobre qué aspectos debemos tomar decisiones?
2. ¿Qué decisiones debemos tomar?
3. ¿Qué datos nos van a permitir tomar esas decisiones?
4. ¿Cómo podemos obtener esos datos?
5. ¿Con qué frecuencia debemos obtener esos datos?
6. ¿Cómo debemos tratar esos datos?

De esta forma, podremos planificar el análisis y usar los resultados para la gestión del despacho.

A continuación se presentan distintas metodologías, citadas en ISO 9001:2008, para conocer la satisfacción del cliente.

1. **Encuestas de satisfacción.** La empresa elabora un cuestionario con preguntas relacionadas con el tema a analizar y/o aspectos claves: calidad del producto o servicio, atención personal, etc. Lo habitual es que estas preguntas sean respondidas en una escala de valoración (por ejemplo: Excelente, Buena, Regular, Deficiente o escalas numéricas del 1 al 5 o del 1 al 10) que permita el tratamiento estadístico de los resultados. También es aconsejable incorporar campos en blanco donde el cliente pueda expresar sus comentarios y aquellos aspectos de mejora que estime oportuno. El inconveniente de este método es la dificultad de conseguir un número de encuestas que resulte representativo respecto al número total de clientes. Recomendaciones para la fiabilidad de los resultados:

- Segmentar la población según el criterio fijado anteriormente.

- Si el número de clientes es muy elevado decidir de modo aleatorio entre los que cumplen el criterio establecido.
- Partes de una encuesta: Presentación; instrucciones para responder; preguntas globales, específicas y pregunta abierta; datos del encuestado (optativo).
- Cada pregunta debe ser concreta y hacer referencia a un solo atributo.

Ej. De preguntas globales: ¿Cuál es su nivel de satisfacción de nuestro despacho? ¿Contrataría nuestros servicios en otra área de la que aún no es cliente? ¿Nos recomendaría a otras personas?

Las encuestas pueden realizarse:

- Por teléfono, es un método sencillo de seguir, en particular cuando se dispone de una herramienta informática.
 - » Es relativamente fácil contactar con la persona indicada.
 - » Se gestionan fácilmente los datos.
 - » El porcentaje de respuesta acostumbra a ser el más alto.
- Entrevista personal. Permite la utilización de comentarios y matices que otros métodos no permiten.
- Entrevista postal. Tiene una buena relación calidad/coste, siempre que supere la tasa de retorno que garantice su fiabilidad, generalmente no se cumple.
- Internet. Es fácil de gestionar y su precio es bajo. Se hace difícil averiguar quién ha contestado para realizar el seguimiento de respuestas.

La Norma UNE 66176:2005 Guía para la medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente, proporciona información sobre los distintos aspectos a tener en cuenta al realizar encuestas.

2. **Análisis de no conformidades y reclamaciones.** Un bajo número de incidencias y reclamaciones es un dato representativo de la calidad de la organización y está relacionado con la satisfacción del cliente. Utilizar únicamente este método presenta el problema de que la mayoría de los clientes insatisfechos no realizan reclamaciones sino que simplemente dejan de ser clientes.
3. **Análisis de pérdida de negocio.** La empresa realiza un seguimiento de las ventas realizadas a cada cliente y detecta su grado de fidelidad, identifica, además, aquellos clientes que han tenido descensos significativos de su facturación o que simplemente han dejado de solicitar sus servicios. Este método debe ir acompañado con el análisis de causas de las pérdidas de negocio.
4. **Felicitaciones o comentarios de clientes.** La empresa recopila las comunicaciones de sus clientes en las que se realicen comentarios positivos o negativos,

también es interesante conocer las recomendaciones de nuestra organización que hayan realizado nuestros clientes.

Es un método sencillo que reúne mucha información. Es necesario facilitar la recogida de datos, implementando su uso en el despacho.

5. **Informes de agentes comerciales o de profesionales del despacho.** La empresa dispone de una metodología para recopilar la información captada por los comerciales en sus visitas a clientes. Puede disponerse de un cuestionario o encuesta de satisfacción, similar al comentado anteriormente, en el que se anotan los resultados de satisfacción. Con este método se soluciona el problema de obtener un bajo índice de respuestas pero existe el inconveniente de perder la opinión directa del cliente al pasar por el filtro del comercial.



Check-list: Enfoque hacia el cliente

CUESTIONARIO PARA CONOCER EL GRADO DE IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE HACIA EL CLIENTE

PREGUNTA	NS = no sabe		
	S	N	NS
¿Cuantifica el nivel de venta cruzada de servicios a sus clientes?	☐	☐	☐

PREGUNTA	NS = no sabe		
	S	N	NS
¿Aprovecha la oportunidad que le proporciona un cambio en la legislación o normativa para ofrecer un nuevo servicio que su cliente pueda necesitar?	☐	☐	☐
¿Aprovecha los recursos humanos propios para prestar servicios del interés de sus clientes y que beneficien a la empresa?	☐	☐	☐
Las alianzas con colaboradores o estratégicas, ¿se establecen para mejorar el servicio al cliente?	☐	☐	☐
¿Todas las mejoras antes mencionadas tienen la finalidad de aumentar la cifra de negocio?	☐	☐	☐
O bien, ¿las mejoras antes mencionadas tienen la finalidad de aumentar la cifra de negocio?	☐	☐	☐
¿Estas mejoras se basan en la comprensión de las necesidades explícitas e implícitas (aquello que no se explica pero que se desea o espera del servicio) del cliente?	☐	☐	☐
¿Dispone de algún sistema para detectar estas necesidades implícitas y explícitas?	☐	☐	☐
¿Las necesidades detectadas a nuestros clientes convergen con los objetivos de nuestro despacho?	☐	☐	☐
¿Todo el despacho conoce y es consciente de las necesidades implícitas y explícitas del cliente?	☐	☐	☐
¿Se realiza un seguimiento del nivel de satisfacción del cliente?	☐	☐	☐
Si la satisfacción del cliente no es la esperada por nosotros, ¿se realizan acciones para descubrir cuál es la causa?	☐	☐	☐
¿Disponemos de un manual, sistema o metodología implantada en todo el despacho que garantice que la relación con los clientes sea positiva y eficaz, ayudándonos a detectar sus deseos y a mejorar nuestro servicio?	☐	☐	☐

Un caso de éxito

En esta ocasión mostramos como ejemplo de búsqueda y evaluación constante de la satisfacción del cliente el SERVICIO DE CONSULTAS de 2º OPINIÓN PROFESIONAL de PLANIFICACION JURIDICA, que es el Centro de Estudios de AMADO CONSULTORES. Es un servicio que va dirigido precisamente a Asesores y Abogados, es decir va dirigido a usuarios expertos que necesitan ante determinados casos complejos o dudas en el ámbito fiscal, laboral, contable o mercantil, una respuesta rápida, segura y fiable antes de 72 horas. Por ese motivo, porque es un servicio que va dirigido a profesionales que ya tienen una gran experiencia en la materia, es imprescindible, evaluar y medir constantemente su satisfacción, pues las respuestas deben ser muy concretas, rápidas y fiables.



A continuación entrevistamos a Cristina Arróniz, directora del servicio de Consultoría y Formación de AMADO CONSULTORES para que nos explique detalles del servicio y como se mide y como se consigue la satisfacción del cliente.

¿Nos podría explicar las características del Servicio de Consultas de 2ª Opinión para profesionales?

Como se explica en la introducción, la característica diferencial es que desde siempre, y me remito al año 1996, siempre nos hemos dirigido a asesores, es decir nuestro servicio de consultas responde, por correo electrónico, a dudas que puede tener un asesor o un abogado en su día a día en el ámbito del derecho empresarial, venimos a ser un “asesor de asesores”. Este hecho diferencial como fácilmente se adivina nos obliga a poner el listón muy alto. Nuestros clientes “nos exigen mucho”, es decir, debemos ofrecerles un servicio con unos parámetros de calidad y fiabilidad muy altos.

Para conseguir esos niveles de fiabilidad y eficacia cada año hemos ido invirtiendo en mejoras y nuevas prestaciones en la cadena de valor del servicio (como ejemplo poder acceder a una Base de Datos de Consultas con sus históricos, Áreas Privadas, etc.), así como en renovar e incorporar nuevos profesionales expertos cada vez más especializados en materias concretas. Sin embargo, si tuviera que destacar una decisión que marca un antes y un después en la evolución del servicio fue nuestra certificación en el sistema de calidad según la norma ISO 9001 por AENOR, en el año 2001. Es decir llevamos de 12 años apoyándonos en un sistema de calidad que, sin duda, nos ha obligado a marcarnos unos objetivos de mejora, aplicar acciones correctoras, etc., que en definitiva nos ha ayudado a mejorar año tras año, y a conseguir y casi “garantizar” la satisfacción de nuestros clientes. También quisiera destacar que nuestro modelo lo hemos explicado, siempre que nos lo han pedido en foros o eventos, como un caso de éxito en la mayoría de Colegios y Asociaciones profesionales del sector, sin duda este hecho es una practica que nos enorgullece a todo el equipo.

Ahora que nos ha descrito las características generales del servicio, ¿nos podría indicar como gestionan o evalúan la satisfacción del cliente?

Como es lógico durante nuestros más de 17 años de historia, hemos ido evolucionando. Para simplificar, durante los primeros años realizábamos cada **final de año** un **cuestionario global** a una muestra significativa de clientes, esto sin duda nos ayudaba a evaluar y medir la satisfacción del cliente, pero como siempre hemos sido muy exigentes, en el año 2003 como acción de mejora el equipo directivo técnico de nuestro Centro de Estudios decidió que los **cuestionarios de satisfacción debían realizarse mensualmente**, sobre una muestra aleatoria de clientes que hubiesen planteado consultas en dicho mes (8% de los clientes). Este cambio, sin lugar a dudas, supuso una mayor carga de trabajo para todas las personas que llevan la coordinación y el seguimiento del servicio, sin embargo tiene la ventaja de que cualquier insatisfacción en el servicio es rápidamente detectada, pues en la misma respuesta se adjunta

nuestro cuestionario de satisfacción (ver modelo que se adjunta a mi entrevista). Otra medida que ponemos en práctica, y como complemento a la anterior, es que cada año realizamos una ronda de entrevistas con un grupo de clientes previamente seleccionados bajo un criterio determinado, donde le preguntamos cuestiones muy cualitativas sobre el servicio a efectos de sacar también conclusiones e idea de mejora.

Hay que destacar que cuando se detecta una insatisfacción, en menos de 48 horas se contacta telefónicamente con el cliente a efectos de averiguar las razones exactas de su insatisfacción, y se intenta dentro de lo posible darle una solución o “una compensación” que cambie su percepción.

Finalmente también tenemos un sistema de evaluación de satisfacción general de los servicios de la firma, es como un radar, llamado VOZ DEL CLIENTE, donde recogemos y registramos cualquier comentario, queja o felicitación que nos transmiten los clientes sobre cualquier servicio en general.

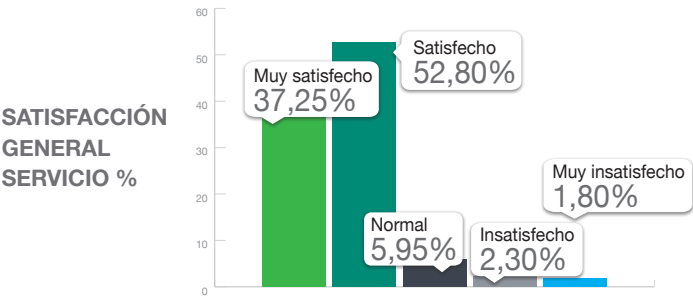
A todo este sistema, podemos también sumarle nuestro procedimiento específico de gestión de bajas. Este procedimiento también nos da información muy valiosa sobre si lo hacemos bien o mal.

Algunos se preguntarán, y al final con toda esta información ¿qué hacen? Pues nos sirve para trabajar en dos frentes:

- 1. Recoger sugerencias que nos ayuden a mejorar el servicio, cambiar o lanzar nuevos servicios para cubrir nuevas necesidades. Por ejemplo actualmente también resolvemos consultas por teléfono o a través de Webinar.
- 2. Aportar a nuestro equipo de expertos los resultados y opiniones que nos transmiten nuestros clientes. Esto también les ayuda a focalizar y a ser muy concretos en sus respuestas. También apuntar que cada mes se evalúan aleatoriamente una muestra de las respuestas de cada experto, existe también un procedimiento específico.

Si no es confidencial, ¿nos podría apuntar los resultados de satisfacción que obtuvieron el año pasado (ejercicio 2012)?

No tengo ningún problema, pues cada año editamos una Memoria que además la enviamos a todos nuestros clientes y la publicamos en nuestra Web. Los resultados fueron los siguientes:



Anexo

Modelo de cuestionario de satisfacción de PLANIFICACIÓN JURÍDICA

Aprovechamos para adjuntarle un cuestionario para que nos de su opinión respecto a nuestro Servicio de Consultas.

Le agradeceríamos que una vez tenga el cuestionario cumplimentado, nos lo envíe por fax al 93 319 21 19 o por correo electrónico a la dirección: consultas@amadoconsultores.com

Gracias por su amable colaboración.

VOZ DEL CLIENTE

	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	NORMAL	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO
Calidad de la Información	☐	☐	☐	☐	☐
Utilidad de la Información	☐	☐	☐	☐	☐
Cantidad de la Información	☐	☐	☐	☐	☐
Plazo de respuesta	☐	☐	☐	☐	☐
Presentación de la información	☐	☐	☐	☐	☐

EN CASO DE ESTAR INSATISFECHO O MUY INSATISFECHO ROGAMOS ESPECIFIQUEN LOS MOTIVOS CORRESPONDIENTES:

	MUY A MENUDO	A MENUDO	ALGUNA VEZ	NUNCA
Utiliza nuestra BBDD de Consultas	☐	☐	☐	☐

OBSERVACIONES:

Código de Cliente: _____ Empresa: _____

Cumplimentado por: _____

Invertir en Tecnologías de la Información

“ ”

La inversión en tecnologías de la información es el camino más rápido para conseguir ventajas competitivas

Invertir en Tecnologías de la Información

“ ” La inversión en tecnologías de la información es el camino mas rápido para conseguir ventajas competitivas

Definición

Podríamos definir las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como el conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información.

Si bien las tecnologías de la información no lo son todo, cada vez ocupan un lugar más importante en cualquier organización. Es más, difícilmente puede concebirse una organización que viva a espaldas de las nuevas tecnologías. Con su ayuda, el trabajo es más eficaz, los procesos funcionan mejor, la comunicación es más fluida y puede conseguirse un trabajo de mayor calidad, con menor coste, y en menor tiempo.

Asimismo, la gestión del conocimiento se ve muy reforzada con las herramientas que ofrece hoy día el mundo tecnológico al servicio de los despachos profesionales, así como también mejoran el diseño y la ejecución de los procesos internos de administración financiera, desarrollo, seguimiento y análisis de resultados de acciones comerciales, etc.

Resulta complicado abordar el aspecto de las TIC sin hacer constantes referencias al resto de pilares del Despacho Inteligente. En perspectiva, podemos afirmar que las tecnologías de la información son un barniz que se integra y forma parte de todas las demás áreas y procesos de un despacho profesional, y que actúa como amplificador necesario, íntimamente ligado a la comunicación, a procesos e indicadores, a la toma de decisiones estratégicas basadas en los mismos, a mejorar nuestra orientación de servicio al cliente y, en definitiva, a los demás pilares del despacho inteligente mencionados en esta publicación.

Es por eso que las tecnologías de la información y la comunicación son hoy día una inversión de vital importancia para todo despacho que aspire a ser un despacho inteligente.

A continuación repasaremos las principales áreas de las TIC que todo despacho inteligente debe conocer, comprender y tener en cuenta en su hoja de ruta. En concreto analizaremos las siguientes áreas:



Sitio web

Hoy en día, Internet es uno de los medios de comunicación que cuenta con más afluencia. Tener imagen corporativa en Internet se convierte en una necesidad, debido a su potencial, especialmente si entendemos la comunicación en su sentido más amplio.

En la época en la que vivimos Internet tiene un gran valor publicitario debido a que la práctica totalidad de nuestros clientes está accesible mediante Internet como canal de comunicación. Esto nos permite ampliar las fronteras y el radio de acción y de servicio de nuestro despacho profesional, abriendo las puertas a mercados que antes no eran accesibles. Hoy día no es extraño encontrar casos de éxito de despachos profesionales que se han convertido en el principal proveedor especializado de servicios en materia fiscal, laboral, contable o jurídica de empresas que residen en otras Comunidades Autónomas.

Este tipo de expansiones comerciales en los despachos profesionales son cada vez más posibles gracias al papel fundamental que Internet y los sitios web corporativos juegan en el mundo actual.

En su sitio web, el despacho profesional tiene una primera oportunidad de valor incalculable para crear una primera buena impresión frente a sus potenciales clientes, posicionarse como experto, capitalizar su experiencia en determinadas áreas de especialización para atraer con mayor fuerza a determinado tipo de clientes clave, y en definitiva crear lo que podríamos llamar un contexto favorable de preventa online, de cara a una máxima conversión de visitantes en clientes, mayor rentabilidad y mejores resultados.

Presencia en redes sociales

Las plataformas sociales, conocidas comúnmente como “la web 2.0” suponen una oportunidad para interconectar y construir relaciones de valor entre personas y/o marcas.

En el contexto de redes y plataformas sociales, es útil comprender al mercado como un conjunto de conversaciones. Entendemos por tanto la presencia en redes sociales como la participación activa de nuestro despacho profesional en las conversaciones que tienen lugar en estas plataformas.

También es útil realizar una distinción entre plataformas sociales y red social, ya que Twitter, Facebook, etc., simplemente son plataformas tecnológicas que no tendrían valor si no fuera por las **relaciones** que nuestro despacho profesional puede, potencialmente, crear dentro de estas plataformas.

El resultado de nuestra participación en una plataforma social tendrá como resultado un conjunto de relaciones, y dicho conjunto de relaciones será lo que podemos llamar nuestra red social, a la que podemos catalogar como un activo de gran valor potencial en muchos aspectos, no solo en el sentido estricto de la búsqueda de clientes sino en la fidelización, apoyo y comunicación con los mismos. También en la preventa, en la gestión y control de nuestra imagen de marca y reputación online (lo que se dice de nosotros), y en definitiva cualquier área estratégica de nuestro despacho profesional donde la comunicación entre personas y el intercambio de mensajes juegue un papel importante.

Gestión documental y oficinas virtuales

La gestión documental es uno de los procesos clave que componen el paradigma del despacho profesional inteligente.

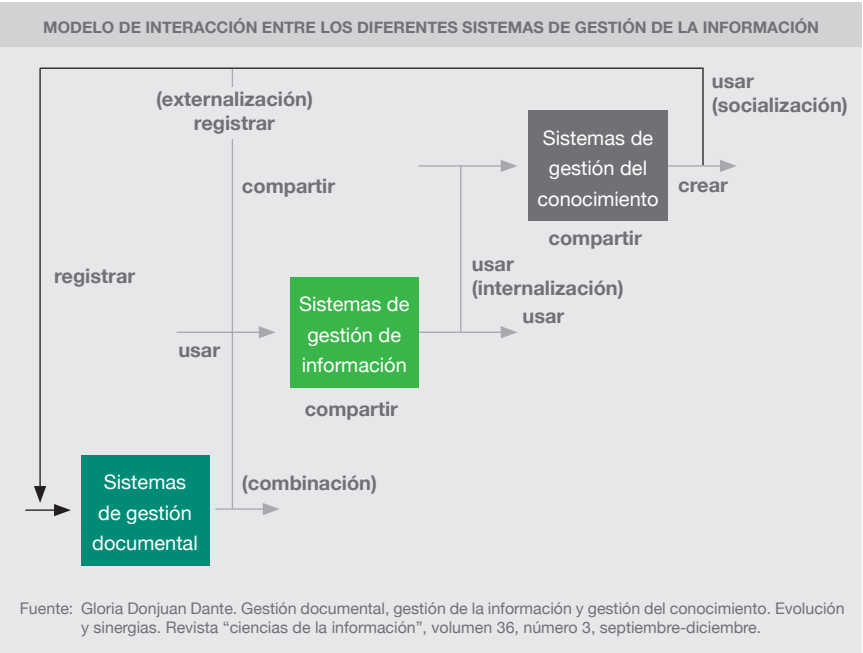
En el contexto de los despachos profesionales, podemos entender los sistemas de gestión documental como soluciones que permitan el aporte de valor añadido y mejor calidad de servicio a nuestros compañeros/partners/clientes, mediante un entorno que nos permita compartir y gestionar junto con ellos, de la forma más rápida, ágil y eficiente posible, toda clase de información, mensajes y documentos contables, tributarios, laborales, jurídicos, etc. en tiempo real y usando Internet como canal de acceso. Así mismo, en el contexto de la retención y fidelización del talento que hemos visto en el pilar anterior del despacho inteligente, un sistema de gestión documental proporciona la infraestructura tecnológica necesaria para la consecución de dicho

objetivo dentro de nuestro despacho, almacenando y poniendo a disposición de los miembros de nuestro despacho todo el saber y la experiencia acumulados por los miembros del mismo, ya sean pasados o presentes.

Las nuevas tecnologías permiten un tipo de comunicación indirecta, es decir, sin necesidad que en aquel momento intervenga el asesor. Por ejemplo, muchos despachos ya tienen al alcance de los clientes la posibilidad que éstos accedan a sus expedientes para visualizar en qué estado se encuentran. Las extranets (denominadas también oficinas virtuales) son un tipo de sistema de gestión documental que ayuda de forma importante en este sentido, y crea una notable percepción de valor añadido para el cliente.

Gracias a los servicios proporcionados por una extranet, los clientes de un despacho profesional pueden emitir facturas, registrar gastos e ingresos, sincronizar de forma sencilla y automática sus aplicativos de gestión usando los datos proporcionados por nuestra extranet, y facilitar la entrada/salida de datos y la comunicación entre los procesos que requieren los clientes.

Hoy en día, en un despacho profesional inteligente se puede acceder a millones de datos (documentos) internos y externos, que otros compañeros de despacho o incluso otros despachos han realizado, contactar con sus autores de forma inmediata, trabajar con ellos conjuntamente tanto en un caso como en un mismo documento... Se le puede ofrecer al cliente mayor rapidez, mayor transparencia en todo lo que está haciendo y cuando lo está haciendo mediante la extranet. Asegurar los plazos de entrega ante las distintas administraciones, generar alertas en caso de vencimiento de plazos, etc.



Volviendo a alinearnos con otros pilares fundamentales del despacho inteligente que se citan en este estudio, podemos afirmar que un correcto desarrollo e implantación de una plataforma de gestión documental/extranet/gestión del conocimiento aporta valor añadido, cumple con la orientación al servicio al cliente y consigue una mayor eficacia y eficiencia tanto en los procesos internos de gestión como en los procesos externos de comunicación y relaciones del despacho profesional con sus clientes. Por tanto, volvemos a confirmar que un uso estratégico y adecuado de las tecnologías de la información actúa como medio amplificador al servicio de los otros pilares.

Cloud computing (servicios en la nube)

En los últimos años, se ha instaurado la tendencia de lo que se conoce como Cloud computing. Sin embargo, este paradigma, más allá de ser una moda pasajera, está perdurando gracias a los resultados que arroja y se está convirtiendo en todo un modelo dentro de la planificación estratégica. Es muy rentable y potente para todo tipo de empresas.

Entendemos como servicios Cloud o servicios en la nube a todas aquellas aplicaciones o servicios orientados a dar soluciones a nuestras necesidades de una forma des-localizada, usando el acceso a Internet como medio para ello, y sin gastos en infraestructuras informáticas propias.

En otras palabras, podemos acceder a un servicio en la nube independientemente de dónde estemos ubicados, utilizando simplemente una conexión a Internet, y prescindiendo totalmente de la idea de tener un servidor propio dedicado a esta función en nuestro despacho, con los gastos y riesgos que eso conlleva.

En el contexto de despachos profesionales, apostar por servicios Cloud significa darle poder a nuestro despacho y a sus integrantes para realizar gestiones y trabajar desde cualquier punto, reducir costes de infraestructuras, mayor flexibilidad para cambiar la capacidad de servicio y adaptarse a cambios, entre otros.

Sin embargo, desde el observatorio de despachos profesionales hemos tomado conciencia de los temores y dudas que asaltan a los despachos profesionales respecto a este tema.

Frente a los pros y los contras, queremos ayudar a los despachos que se encuentren en fases de evaluación y toma de decisiones a que tomen la opción correcta, que a menudo se ve empañada por creencias, suposiciones y datos no contrastados.

Para ello citaremos algunos datos de un estudio reciente de este año 2013 realizado por la consultora independiente ComScore utilizando como muestra PYMEs de Estados Unidos y de Europa. En el estudio realizado, se tomaron datos tanto de las empresas que aún no han decidido invertir en Cloud como de empresas que lo han hecho en los últimos años y ya han obtenido métricas derivadas de dicha inversión.

- Entre el 40/60% de empresas que NO han pasado a Cloud, perciben o creen que existe un riesgo generalizado para la seguridad/privacidad/integridad de sus datos. Sin embargo, de las empresas que SÍ han pasado a Cloud informan que:
 - El 94% reconoce haber mejorado su SEGURIDAD de forma medible, reduciendo los incidentes por virus, por spam, cortes de servicio, etc.
 - El 62% reconoce haber mejorado su PRIVACIDAD de forma medible, reduciendo la posibilidad de negligencias dado que toda la infraestructura está fuera del alcance físico de los empleados, y anulando la posibilidad de fugas de datos causados por archivos temporales, etc.
 - El 75% reconoce haber mejorado su DISPONIBILIDAD de los datos, al obtener menos y más cortos incidentes por caída de servicio, y al estar provistos de un servicio de backup gestionado por el proveedor del servicio, anulando la posibilidad de pérdidas de datos por negligencias o mal uso de las copias de seguridad.

Dado que la confiabilidad y la disponibilidad son aspectos clave para un despacho profesional inteligente, Cloud debe ser tenido en cuenta como opción seria y real de cara a reducir costes, mejorar la eficacia y eficiencia de nuestras infraestructuras, y hacerlas mas flexibles frente a cambios de situación tales como crecimiento, períodos de baja actividad y nuevas oportunidades. En esta línea la apuesta de Sage mediante su plataforma Sage One facilitará al cliente del despacho una interacción total con los procesos y prestación de servicios profesionales solicitada a los profesionales del despacho.

Orientación a conectividad móvil

Abundantes estudios recientes de las principales consultoras especializadas confirman que el porcentaje de navegadores móviles va en aumento, especialmente su uso en sectores profesionales de todo tipo. Sus ventajas son innegables de cara a la comunicación y la productividad, pero también plantean nuevos retos a tener en cuenta.

Es un hecho que cada vez más potenciales clientes exigen una experiencia móvil agradable y satisfactoria al visitar los sitios web de toda empresa de la cual está buscando información, tomando un primer contacto, evaluando una posible decisión de contratación, etc.

Es sumamente probable que las visitas al sitio web de nuestro despacho profesional provengan de un potencial cliente que busca soluciones a sus problemas en sus tiempos muertos entre desplazamientos o simplemente lejos de su PC, por lo que estrategias de diseño web adaptable a terminales móviles son recomendables de cara a no perder ese tipo de visitantes de nuestra web.

Asimismo, a nivel interno en nuestro despacho profesional también podemos sacarle partido a un sistema de gestión y de información que nos permita el acceso móvil, mejorando el dinamismo de nuestro equipo y sus capacidades para actuar y ofrecer servicio en tiempo real, estén donde estén.

Las soluciones integrales como ventaja competitiva. Hacia el “dato único”

Hasta el momento ya hemos visto gran cantidad de aspectos de las TIC y la interacción que realizan los diferentes actores: los sistemas en sí mismos, los clientes y los miembros de nuestro despacho profesional. Este es el hilo conductor que nos lleva a otro pilar del despacho profesional inteligente: la importancia de estar orientados a procesos e indicadores.

Cada uno de los actores y procesos deben ser entendidos como parte de un ecosistema y no funcionan de manera cerrada. Es decir, que el resultado del proceso que realizan unos supone al mismo tiempo una nueva entrada de información y el inicio de un nuevo proceso para otros.

Tradicionalmente para un despacho profesional se entendían las TIC como la simple utilización de programas de gestión contable, impuestos, nóminas, expedientes, etc., pero este nuevo paradigma del despacho inteligente nos plantea la posibilidad de obtener una ventaja competitiva introduciendo también procesos como la gestión documental y del conocimiento, análisis de rentabilidad y gestión de las relaciones con clientes (CRM) y análisis de rentabilidad de empleados.

Es importante, para que todos estos procesos sean verdaderamente efectivos y útiles, cuidar el aspecto de la integración entre ellos. En este sentido, el principal protagonista a tener en cuenta es el concepto y modelo de procesos en el que nuestros sistemas de información consigan que el tratamiento de la información siempre esté orientada al “dato único”.

El “dato único” puede entenderse como la propiedad de una solución de gestión gracias a la cual no se duplican datos ni se generan procesos manuales innecesarios dentro de la operativa de gestión. Por ejemplo, en el caso de que nuestro despacho profesional utilizase un programa para facturación y otro para la gestión de sus relaciones con clientes, y éstos no estuvieran integrados en la misma base de datos, operaciones inicialmente insignificantes como la actualización de los datos de contacto de un cliente acarrearían un agujero en los procesos y una pérdida de solidez y coherencia de nuestros datos, la cual deberíamos tapar constantemente con nuestro trabajo manual, aumentando innecesariamente la carga de trabajo, perdiendo efectividad y disparando el riesgo de errores debido al factor humano.

Si bien se desarrollan constantemente soluciones y parches para realizar integraciones parciales entre diferentes programas y sus bases de datos, éstas resultan ser sub-óptimas y no siempre gozan de la madurez y fiabilidad necesarias para nuestros procesos de producción.

En cambio, soluciones como Professional Class de SAGE se encargan de mantener la coherencia y la correcta comunicación entre los distintos datos y procesos que componen el día a día de nuestro despacho profesional, contribuyendo a hacer de él un despacho inteligente.

En resumen: La apuesta por soluciones que contemplen el máximo abanico posible de procesos y áreas de gestión, que contemplen también los nuevos procesos de inteligencia de negocio, y que usen para ello una sola solución y una sola base de datos (o una sola familia de soluciones integradas modulares del mismo fabricante), son una apuesta segura y una opción superior a medio y largo plazo, que encaja, asegura, potencia y armoniza con pilares fundamentales del despacho inteligente, tales como la orientación a procesos e indicadores, la eficacia y la eficiencia.

Hoja de ruta

Sitio web

La presencia en Internet, y un sitio web entendido como parte de esta presencia, deben ser estratégicamente planificados. Una maquinaria web bien engrasada, que incluya estrategias de posicionamiento de marca, suele ser pieza clave y aporta un retorno de la inversión más que notable a los despachos profesionales que invierten en esta área.

Construir un mensaje e identidad diferenciadores del resto del sector

Es importante, para todo líder de un despacho profesional, tomar conciencia de la elevada cantidad de competencia y abundancia de información y de ofertas existentes, no solo en Internet sino también en todo el sector. Por eso, de la misma forma que no solo basta con anunciarse como despacho profesional en el mundo offline, para el mundo online tampoco basta con tener una página web en la que mostremos el nombre de nuestra empresa y un listado de servicios.

Es necesario encontrar cuál es la **propuesta única de valor** de nuestro despacho profesional, a fin de poder capitalizarla en nuestros procesos de marketing y comunicación, íntimamente ligados a la estrategia web.

Diseñar estrategia de marketing y comunicación online

No solo la gestión interna de nuestro despacho profesional necesita una planificación estratégica, sino que también nuestra mercadotecnia la necesita.

Definir nuestra identidad diferenciada como despacho profesional, elaborar un mensaje en consonancia con dicha identidad, que sea claro, conciso y efectivo, orientado al posicionamiento de nuestra marca y a la capitalización de nuestros puntos fuertes como despacho profesional, creando así la proposición única de valor que comentábamos anteriormente, es un punto clave.

Integre el sitio web de su despacho en el diseño y evaluación de procesos e indicadores

Las TIC están íntimamente relacionadas con un área que ya ha sido tratada en este documento: los procesos e indicadores.

Nuestro sitio web debe ser entendido más como un elemento de un proceso que como un objeto en sí mismo. La web del despacho profesional inteligente debe estar integrada en procesos de marketing, comunicación y gestión, aprovechamiento de oportunidades, etc. Son estos procesos (función) los que darán respuesta a aspectos claves del diseño y contenidos del sitio web de un despacho profesional (forma).

En este contexto existen aspectos y detalles importantes dentro del sitio web de todo despacho profesional, que deben ser tenidos en cuenta.

Ejemplos:

- a) La presencia de un formulario de contacto el cual le sirve al visitante para poderse acercarse a nosotros y comenzar a establecer relación desde el primer momento. El despacho profesional debe tener definido un proceso de comprobación de mensajes recibidos mediante este formulario, atención y respuesta de los mismos, así como unas pautas de prioridad y términos para dicho proceso respecto a otros procesos que se deban ejecutar en la operativa interna.
- b) Estrategias y procesos de posicionamiento de marca y posicionamiento web mediante SEO, SEM, marketing de contenidos (blog corporativo), etc.
- c) El establecimiento de rutinas y metodologías para la obtención y evaluación de métricas relacionadas con el rendimiento de nuestra web, que puedan ayudarnos a mejorar sus contenidos, su diseño, etc. Un cuadro de mando de métricas web que nos muestre unas PKI (métricas clave de rendimiento), y que nos permita tener una percepción sensorial adecuada de dónde estamos y hacia dónde vamos, será un aspecto clave en la revisión y mejora de nuestros procesos de comunicación online.

Apuesta por diseño, usabilidad y accesibilidad móvil

Sin olvidar el papel fundamental de la estrategia y los procesos de marketing y comunicación como marco fundamental que debe determinar la forma y estructura del sitio web de nuestro despacho profesional, el diseño del mismo debe ser diferenciador a la vez que usable, cómodo, claro y limpio.

Unas buenas pautas en diseño y contenido, aplicadas al sitio web de un despacho profesional, ayudarán a que el visitante tenga una buena experiencia de usuario, encuentre rápidamente lo que busca, no se distraiga con elementos espúreos durante su visita a la web y se fije positivamente en nuestra marca, comenzando a asociarla a aquellos servicios en los que nos hayamos posicionado y definido como expertos.

Apóyese en consultores TIC especializados

Tal y como señalamos anteriormente, uno de los pilares de un despacho profesional inteligente es el hecho de que sus integrantes sean conocedores y estén concienciados de la importancia de la eficacia y la eficiencia.

En ese contexto, resulta trivial afirmar que los procesos descritos en esta hoja de ruta para el sitio web de nuestro despacho profesional implican una inversión considerable de tiempo y energías, así como un conocimiento técnico especializado, ajeno a nuestras competencias profesionales.

Incluso si algunos de los miembros de un despacho profesional gozan de un expertise por encima de la media como usuarios y se encargan de los aspectos TIC cotidianos del despacho, abordar un proyecto de web corporativa en solitario es ineficiente debido a la inversión en tiempo requerida y al fuerte desenfoque que este esfuerzo supondría respecto a sus tareas profesionales principales como miembro del despacho profesional.

Por suerte, el sector de los despachos profesionales goza de consultoras TIC especializadas en el sector que conocen las necesidades del mismo, ofrecen soluciones y acompañan al despacho en el proceso de implementación de dichas soluciones. Apostar por una estrategia de comunicación web y comunicación online, y por un desarrollo y ejecución de dicha estrategia basada en el conocimiento de profesionales expertos del área de las TIC supondrá una inversión con retorno en el medio plazo y la eliminación de mucha carga, debilidades y amenazas en nuestro despacho profesional.

Apueste por consultores TIC que sepan hablarle en los términos descritos en esta hoja de ruta, que estén especializados en los despachos profesionales y en sus necesidades, que le acompañen y le retiren la carga de trabajo que implica la ejecución de la web así como el cuidado y ejecución constante y perpetua de los procesos asociados a la misma (especialmente el cuidado de la seguridad, la optimización constante, y la respuesta rápida y eficaz frente a caídas de servicio).

Esta elección le permitirá enfocarse al máximo en las tareas clave de su despacho, tales como el servicio al cliente y la búsqueda de nuevas oportunidades.

Presencia en redes sociales

Escuchar

Comprendemos la escucha como un proceso de toma de datos y de diagnóstico del mercado y de la situación general de nuestra marca frente a éste, mediante la escucha de las conversaciones que tienen lugar en las plataformas sociales y la medida de métricas cuantificables como la cantidad de menciones de la marca de nuestro despacho profesional, o pseudo-cuantificables como el sentimiento general de la audiencia en sus menciones (positivo, neutral, negativo).

La obtención de este primer análisis de situación nos ayudará a definir nuestros objetivos estratégicos y detectar posibles necesidades u oportunidades.

Definir objetivos

Es necesario recalcar la importancia de una estrategia orientada a objetivos para nuestra presencia en plataformas sociales y la creación de redes sociales provechosas para nuestro despacho profesional.

Algunos objetivos que todo despacho profesional puede plantearse para su presencia 2.0 son:

- La captación de nuevos clientes, mediante la escucha y participación en conversaciones de potenciales.
- La detección de nuevas oportunidades, mediante la escucha de conversaciones entre nuestros clientes o potenciales y otros servicios profesionales de la competencia o de otros sectores hacia los que nuestro despacho profesional pueda reorientarse y ampliarse.
- La ampliación de sus canales de comunicación masiva con clientes para la emisión de comunicados, etc.
- La ampliación de los canales habituales de soporte al cliente para una mayor comodidad y conveniencia del mismo.
- El posicionamiento de marca de nuestro despacho profesional, mediante conversaciones y contenidos entregados gratuitamente a nuestras redes.
- La detección prematura, manejo y control proactivo de crisis de reputación.

Definir procesos

De nuevo, reaparece la importancia de los procesos e indicadores y su vínculo con todo lo relacionado con tecnologías de la información y la comunicación.

Es conveniente definir una serie de procesos relacionados con nuestra estrategia de comunicación en redes sociales, así como métricas de rendimiento para los objetivos propuestos.

Resultará de gran ayuda seleccionar y configurar herramientas y servicios como paneles de control y de análisis que nos ayuden a tener una correcta percepción sensorial de los resultados de nuestra operativa.

Dentro de la estrategia 2.0, la obtención y análisis de métricas, así como la toma de decisiones estratégicas basadas en dichas métricas, debe ser un proceso periódico bien definido.

Asimismo, se deben definir otros aspectos como las personas del despacho que se encargarán de socializar, con qué extensión y limitaciones, en qué tono, cómo responder frente a diferentes situaciones y conversaciones, qué tipo de situaciones deberán ser escaladas y a quién, etc.

Es un error tan frecuente como grave el delegar este tipo de tareas a personas de poca responsabilidad, becarios, etc.

Conviene señalar que las personas que se encarguen de la comunicación en redes sociales serán embajadores de nuestra firma profesional, y como tales necesitan estar provistos de habilidades sociales, dotes de comunicación y persuasión, de capacidad de decisión y responsabilidad a nivel interno, o en su defecto deben disponer de comunicación directa, rápida y flexible con los órganos de mando y responsables del despacho profesional.

Participar

De nada sirve estar en las redes sociales si no se aprovecha su potencial como canal masivo y bidireccional.

Tal y como hemos mencionado, entre los procesos y estrategias que definamos para la presencia 2.0 de nuestro despacho profesional deben estar definidas las pautas de comunicación de la marca, de qué se habla, en qué términos y con qué estilo y tono, cómo se reacciona frente a las posibles situaciones y contextos, etc.

Unas líneas generales para definir las pautas de comunicación activa son:

- Publicación de contenido propio o ajeno que sea de valor.
- Interacción con otros usuarios participando en conversaciones directas con los mismos (no limitarse a enviar mensajes corporativos impersonales), debatiendo y opinando al hilo de contenidos relacionados, propios o ajenos, publicados por nosotros o por terceros.
- Ofrecer ayuda desinteresada en pequeñas consultas y mostrarse accesible.

Mediante estas pautas de comunicación activa, el despacho inteligente podrá crear relaciones de valor con la audiencia, redundando posteriormente en beneficios, tanto cuantificables (aumento de clientes) como pseudo-cuantificables (por ejemplo, buena relación y disponibilidad de colaboraciones estratégicas por parte de otros compañeros del sector o actores complementarios que puedan crear sinergias).

Responder

Al acto de responder podemos entenderlo como un matiz del aspecto anterior (participar).

Las redes sociales y sus conversaciones, tarde o temprano, realizarán menciones a nuestro despacho profesional o a sus integrantes, estemos nosotros presentes en ellas o no. Por tanto, es conveniente que sí lo estemos, y que estemos preparados con procedimientos adecuados de respuesta.

Como primera parte del procedimiento de respuesta, habremos captado previamente las menciones en nuestros procesos periódicos de escucha. En este punto identificaremos el sentimiento de la mención, si es neutra, si posee valor como feedback positivo, si tiene importancia como crítica negativa, si se trata de una consulta o petición de soporte de cliente, etc.

Derivaremos a los canales adecuados o proporcionaremos las respuestas solicitadas en el caso de que se trate de peticiones o consultas, actuando como canal de información / preventa / apoyo al cliente.

En el caso de que estas menciones sean positivas, podemos capitalizarlas y amplificarlas, hacernos eco de ellas, incorporarlas a nuestra base de conocimiento de casos de éxito de nuestro despacho profesional, y agradecerlas directamente para reforzar el vínculo positivo ya creado.

En caso de que sean menciones negativas debemos evaluar si tienen peso como para entrar a gestionarlas, y en tal caso prevenir o mitigar una crisis de reputación, actuando como embajadores de marca. En este punto la comunicación 2.0 se integra y entra en el área de competencia de la postventa y lo que los expertos han dado en llamar “diplomacia online”, concepto intrínsecamente ligado a otros pilares del despacho profesional inteligente como son la orientación al servicio al cliente y el afán de mejora y aprendizaje continuados.

Apóyese en consultores de comunicación corporativa

Una vez más, tal y como sucede en la estrategia web, la necesidad de poner el conocimiento de expertos a nuestro servicio es vital para el éxito de nuestro despacho profesional.

Los profesionales de la comunicación y gestión de marcas online jugarán un papel fundamental en este área, y de nuevo constituyen una inversión con retorno. Apueste por consultoras que conocen el sector y se han especializado en él.

Sin embargo, es interesante que el despacho profesional apunte a desarrollar su propio juicio, criterio y competencias en temas de comunicación, ya que ésta es un área realmente crítica y necesita de un cuidado diario así como respuesta rápida en algunas ocasiones. Opciones como la capacitación interna en materia de comunicación son recomendables.

En tal caso, busque a consultoras especializadas que no sólo asuman el trabajo de gestionar la comunicación de su despacho profesional, sino que tengan también la capacidad de capacitar a sus integrantes durante el proceso, de cara a lograr cierto grado de autonomía en la operativa diaria, mejorar la agilidad de la comunicación online, y asegurar la integración de ésta con el resto de procesos, visión y valores de su despacho.

Alcanzado ese punto de autonomía, el despacho profesional puede dejar al asesor externo para incidencias puntuales, revisiones periódicas de los procesos e indicadores, asesoramiento estratégico, etc.

Sistemas de gestión documental

Las siguientes directrices son aplicables a la hoja de ruta para la implantación de sistemas de gestión documental en su despacho profesional.

Defina las necesidades presentes y futuras de su despacho profesional

El diseño de la arquitectura de la información y la gestión documental de un despacho profesional es una tarea técnica compleja, para la que se necesita recopilar correctamente el máximo de datos posibles acerca de nuestros hábitos de uso y necesidades en materia de tratamiento de documentos y registros.

Algunos aspectos clave de dicha planificación y diseño son:

- Qué tipo de datos vamos a necesitar (textos, imágenes, audio, etc.).
- Qué documentos vamos a digitalizar en nuestro sistema.
- Workflows asociados a la entrada y salida de documentos.
- Estructura y criterio de ordenación de las carpetas y los documentos.
- Atributos asociados a los mismos tales como permisos de acceso/modificación/borrado.
- Nivel de granularidad de dichos permisos.
- Ciclo de vida de los documentos.
- Previsiones de crecimiento en el volumen de uso de los mismos así como en el volumen de usuarios.

Implante el sistema apoyándose en expertos en arquitectura de la información y procesos documentales

Habida cuenta de tal nivel de complejidad en este punto de la hoja de ruta, la recomendación, como viene siendo habitual en áreas de conocimiento críticas que quedan fuera de nuestras competencias profesionales, es el apoyo en consultores especializados.

En el caso particular de diseños y arquitectura de gestión documental, existen consultoras que se han especializado en despachos profesionales, proporcionando un servicio óptimo adaptado a los mismos, aportando experiencia y maximizando el rendimiento y el retorno de esta inversión.

Cloud computing

Asegúrese de que su despacho puede pasar a Cloud de forma viable

Las soluciones de Sage en la nube contemplan y satisfacen la totalidad de los procesos de cualquier despacho inteligente, y son una opción de valor seguro para su despacho profesional. Sin embargo, la necesidad de soluciones especiales que actualmente no puedan ser portadas a un servicio Cloud por su complejidad y personalización, y otros factores como la situación económica actual del despacho y su capacidad de realizar inversiones deben ser tenidas en cuenta.

Valore la relación esfuerzo/beneficio/riesgo

Si bien hemos desmentido algunos mitos acerca de los servicios Cloud y los principales factores que retienen a los despachos profesionales a dar el paso y migrar

hacia servicios en la nube, el caso particular de su despacho profesional siempre merece una revisión personalizada. La preexistencia de infraestructuras tecnológicas de calidad y con larga vida útil dentro del despacho, o incluso el tipo de actividad y patrones de comportamiento de los miembros de su equipo, sus necesidades reales de escalabilidad y movilidad son factores a tener en cuenta caso por caso.

Apuesta por la continuidad

En el caso de que su despacho profesional concluya que los servicios en la nube son una solución adecuada para ellos, la apuesta más segura es contar con un proveedor experimentado, de gran envergadura y con una larga trayectoria. De este modo se elimina el último de los factores de riesgo de los servicios en la nube: la continuidad de nuestro proveedor para darnos servicio sin desapariciones repentinas que causen penalizaciones en nuestro despacho profesional.

Apostar por la continuidad es apostar por la prevención de riesgos, y como toda inversión preventiva, será beneficiosa en el medio y largo plazo, evitando grandes pérdidas y permitiendo a los miembros de un despacho inteligente estar tranquilos y enfocarse en ofrecer servicio a sus clientes con toda la tranquilidad y confianza en su proveedor de servicios Cloud.

Conectividad móvil

Defina las áreas donde la conectividad móvil resolverá o mejorará algo

Su despacho profesional tendrá varios elementos diferenciados dentro de toda su estrategia e infraestructura TIC, los cuales ya hemos mencionado en este documento. Los dos elementos más proclives a interaccionar con dispositivos móviles son, por un lado, el sitio web corporativo de nuestro despacho profesional, y por otro la solución o soluciones internas de gestión, ERP, CRM, etc., que los miembros de nuestro despacho utilizan en su operativa diaria.

Si bien el diseño web compatible con móviles pasa a ser una apuesta segura e indiscutible en prácticamente todos los casos, cada despacho profesional y sus integrantes tiene características y patrones de actividad diferentes que podrían suponer la no necesidad de conectividad móvil para las soluciones de gestión del despacho.

De todos modos conviene señalar que, además de adoptar un papel reactivo observando la **necesidad**, también hay que analizar la cosas desde un punto activo y buscar la **oportunidad**, ya que aunque nuestro despacho profesional posiblemente pueda prescindir de tecnologías móviles y operar correctamente sin ellas, también es sumamente probable que la introducción de las mismas suponga una mejora de la eficacia y eficiencia de nuestro despacho.

Revise su caso en particular, preferiblemente con un consultor experto en TIC para despachos profesionales.

Asegure que los procesos y elementos afectados satisfacen la necesidad

En el caso del sitio web corporativo de su despacho, asegúrese de que el proyecto de diseño o rediseño están orientados hacia la compatibilidad móvil (concepto conocido como “Responsive Design”), y exíjalo de esta manera en la definición de proyecto cuando planifique este punto con su consultor TIC especializado.

De igual modo para el caso de ERP/CRM, hable con el proveedor de soluciones de gestión de su despacho profesional para confirmar que sus sistemas y soluciones permiten la gestión desde terminales móviles, y si está valorando la migración hacia nuevas soluciones, asegúrese de que éstas contemplan esta posibilidad.

Desarrolle e implante hábitos de uso y aprovechamiento de la tecnología móvil en su empresa.

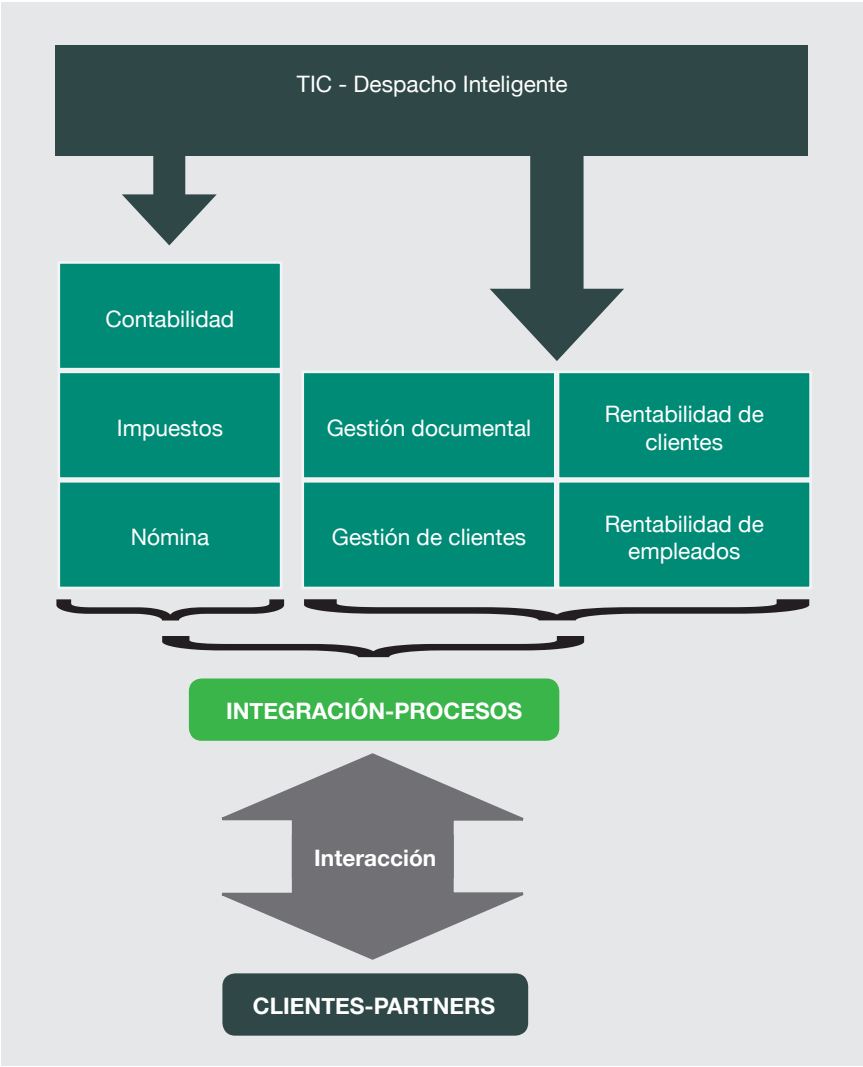
Este punto de la hoja de ruta, auto explicativo, es necesario para capitalizar la inversión realizada en tecnologías móviles. Los miembros de nuestro despacho deben estar informados de la posibilidad de acceder al sistema de gestión integral de nuestro despacho inteligente y comprometerse con la adopción de nuevos hábitos y la superación de una pequeña curva de aprendizaje que luego maximizará la eficiencia de todos los miembros y les permitirá ser más productivos, y por tanto tener una mejor experiencia y relación con nuestros sistemas de información, lo cual a su vez redundará en una mejora tanto de los procesos internos como de nuestra capacidad para brindar servicio de calidad a nuestros clientes.

Soluciones integrales

Como nota final para la hoja de ruta de las TIC en despachos profesionales, recuerde que no sólo hemos mencionado y repasado los procesos tradicionales de gestión tradicional en los despachos, sino que estamos hablando de un despacho inteligente, una empresa que ha decidido apostar por la adopción de un nuevo paradigma donde se introducen nuevos conceptos, se apuesta fuertemente por la inteligencia de negocio y se comprende al despacho profesional como un conjunto de personas, de procesos y de indicadores.

Por tanto, si su situación actual de su despacho se corresponde con la evaluación y toma de decisiones respecto a un posible cambio de ERP/CRM/contabilidad, etc., o si está valorando la ampliación de su(s) actual(es) solución(es) de gestión hacia este paradigma e incluir sistemas de gestión documental, extranets, métricas y análisis de rentabilidad, etc., apueste por soluciones que integren todos estos aspectos al máximo posible, con hincapié en los conceptos de dato único y de integración entre diferentes áreas y procesos. La decisión de compra más segura en este sentido es la de una solución que sea específica para despachos profesionales, al tiempo que recoja en varios módulos y áreas de todos los puntos expuestos en esta apartado: contabilidad, impuestos, nóminas, expedientes, gestión documental, gestión del conocimiento, extranets, análisis de rentabilidades de clientes y empleados.

La integración fluida y adecuada entre estos elementos hará de toda la teoría recogida en este capítulo una verdadera solución práctica, realizable y compatible con nuestro trabajo diario en los despachos profesionales.



Caso de éxito



Empresa: CECA MAGÁN ABOGADOS

Nombre y Apellidos:

David Muro Fernández de Arróyave

Emilio Gude Menéndez

Cargo:

Director de Marketing y Comunicación

Director de Nuevas Tecnologías



Presentación: David Muro es Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la UAM, contando en su haber con un Máster en Dirección de Ventas y Marketing, y siendo técnico de Recursos Humanos. En el año 2005 se incorporó a Ceca Magán Abogados para crear

el Departamento de Desarrollo de Negocio. Desde entonces, se encarga del Desarrollo de Negocio, el Marketing y la Comunicación del Despacho, con un marcado perfil de servicio.



Emilio Gude es Adjunto a la Dirección de Ceca Magán Abogados, gestiona los Servicios Generales de la Firma, abarcando diferentes aspectos integrales. Es abogado Senior especialista en asuntos de índole civil y mercantil del área de Corporate.

Ceca Magán Abogados fue fundado en el año 1973 por el letrado y Doctor en Derecho, Don Esteban Ceca Magán. Desde entonces, el despacho viene prestando servicios de asesoramiento jurídico, cubriendo todas las necesidades de sus clientes, ante cualquier inconveniente legal que le pudiera surgir, tanto en plano Consultivo como en el procesal.

A día de hoy el Despacho está formado por 40 profesionales especializados, contando con una estructura departamental que les permite asignar equipos de trabajo a cada cliente, de cara a blindar a la persona o empresa cliente en cada una de sus necesidades jurídicas.

¿La inversión en las TIC forma parte del plan estratégico de su firma, es decir, es una decisión estratégica?

Es una decisión estratégica de carácter esencial. Tanto el software a medida como del uso de dispositivos portátiles y su conexión en remoto.

¿Con que periodicidad revisan la toma de decisiones en inversión tecnológica en su firma?

Anualmente se prevén necesidades e innovaciones en hardware. En software somos más dinámicos y continuos.

¿Bajo qué criterios miden el retorno de sus inversiones en tecnología?

En la medición del tiempo imputados por Letrados, acelerando funciones y procesos. En la calidad de la información que nos permite evaluar y en la generación de procesos generales con ahorro de tiempo.

¿Nos podría describir en cuatro líneas el “mapa tecnológico” de su firma? ¿En qué soluciones han focalizado sus inversiones?

Servidores internos por funcionalidades con servicio en sede de Madrid (MAD) y Barcelona (BCN), mediante línea dedicada exclusiva para acceso remoto. Uso generalizado de portátiles. Copias de seguridad de servidor, programa de gestión y correo, interna y externa. Software de gestión, con marco documental, financiero y CRM, todo vinculado.

Desde la irrupción de las redes sociales, ¿qué objetivos se han propuesto conseguir en estos nuevos canales de comunicación?

El objetivo pasa por estar más cerca de nuestros clientes y dar a conocer, en un escarapate vital a día de hoy, el día a día del despacho, nuestras publicaciones, artículos, y compartir las novedades legislativas con los usuarios. En el despacho consideramos este canal de comunicación indispensable para el adecuado desarrollo de nuestra estrategia de desarrollo de negocio, haciendo partícipes a todos los abogados del despacho, quiénes aportan su know how enriqueciendo los contenidos que el despacho viraliza a diario.

Teniendo en cuenta que el conocimiento de los profesionales es un activo muy importante, ¿les ha ayudado la gestión del conocimiento a trasladar y circularizar dicho conocimiento como ventaja competitiva para su despacho?

Sí, dentro de nuestra aplicación de Marco Documental, la capacidad para identificar y parametrizar documentos ha aumentado exponencialmente, lo que implica una mejora en términos de tiempo.

¿Cómo definiría el papel que ha jugado en su organización la implantación de la extranet?

Fundamental, tanto para la optimización de la coordinación entre Barcelona y Madrid, como para los abogados desde fuera de nuestras sedes. Es una herramienta que se antojaba necesaria desde hace tiempo y su utilidad es innegable.

¿Tienen servicios bajo el modelo cloud computing? ¿Cuál ha sido el primer servicio que han migrado hacia el modelo cloud?

De momento no hemos migrado a cloud computing. Es algo que tenemos previsto hacer a medio plazo, y que está previsto dentro de nuestra hoja de ruta.

¿Cuál es la última novedad, a nivel tecnológico que se ha implantado en su firma?

En hardware, la línea dedicada Madrid-Barcelona para subida de datos al servidor, y en software, en nuestro programa, un informe de orígenes de los expedientes, vital para la medición de ciertos parámetros.

¿Cree que en un momento de crisis como el actual se debe continuar invirtiendo en nuevas tecnologías?

No sólo lo creemos, sino que es fundamental. La vida avanza muy rápido y los clientes cambian sus hábitos y costumbres, pasando poco a poco a demandar los servicios a través de las nuevas tecnologías, y si queremos continuar sobreviviendo, hemos de adaptarnos. Como dijo Darwin, *“No es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel que es más adaptable al cambio”*.

Gestión del Conocimiento

“ ”

Gestionar el conocimiento y el aprendizaje es una de las mejores inversiones para fidelizar y atraer a clientes y profesionales

Gestión del Conocimiento

“ ” Gestionar el conocimiento y el aprendizaje es una de las mejores inversiones para fidelizar y atraer a clientes y profesionales

Definición

Un despacho inteligente que apuesta por la gestión del conocimiento es aquel que **vende** su conocimiento como un valor agregado a sus servicios profesionales. Por este motivo, el conocimiento se considera uno de los **pilares básicos** para poder lograr un despacho inteligente, y deberá ser gestionado de manera sistemática contando con la implicación del personal y el apoyo de la tecnología en un clima de trabajo (cultura) apropiado.

Hay mucho **conocimiento disperso** en el despacho. Por ejemplo, puede estar aislado en la cabeza de un empleado o en reuniones, atrapado en el material didáctico de un curso de formación, en un e-mail, en la *tablet*, en los archivos o en el texto de una ley, o escondido en la experiencia de otro despacho. La gestión del conocimiento debe permitir **aflojar y aprovechar** todo este conocimiento, superando la visión habitual en los despachos que lo ciñe a la actualización (formación) de los conocimientos del personal o a la gestión de las novedades legislativas o jurisprudenciales de un centro de documentación.

Los **beneficios** de una correcta gestión del conocimiento en un despacho son los siguientes:

- Contribuir al logro de los **objetivos** del despacho, alineándose con la planificación estratégica del despacho.
- Aumentar la **satisfacción del cliente**, mejorando la calidad de los servicios prestados por el despacho.
- Aumentar los **beneficios**, especialmente con el aumento de la productividad y la eficacia del personal del despacho.
- Reducir los **costes**, reteniendo y reutilizando el conocimiento sin necesidad de crearlo de nuevo.
- Fomentar la **confianza y el respeto mutuo profesional**, facilitando la interacción y colaboración entre el personal del despacho.
- Lograr que la **fuentes principal de innovación** sea interna, utilizando el propio personal como motor de innovación.
- **Fidelizar** al personal del despacho, desarrollando su motivación y el reconocimiento de su valor para el despacho.
- Poner en valor los **activos intangibles** del despacho.
- Producir una **ventaja de tipo competitivo** respecto a otros despachos profesionales.
- Contribuir a la **mejora continua** del despacho, fomentando el aprendizaje continuo.

¿Dónde se encuentra el conocimiento en los despachos?

Conocimiento interno	Experiencia y habilidades del personal que conforman el equipo del despacho, es lo que se conoce como capital humano.
	Información documentada de los servicios prestados por el despacho, por ejemplo, los expedientes de los clientes.
Conocimiento externo	Actualización (formación).
	Experiencia y habilidades de otros profesionales, despachos o empresas de otro sector.
	Información de referencia externa, como la legislación o la bibliografía.
	Información de los clientes.

¿Cómo se gestiona el conocimiento?

La gestión del conocimiento se logra básicamente combinando **procesos, personal, cultura de trabajo y tecnología**.

Procesos

Las actividades básicas de la gestión del conocimiento son **identificar, extraer, utilizar y almacenar** el conocimiento.

Identificar

El despacho debe determinar sus **objetivos de conocimiento** en función de los objetivos generales del despacho (determinar lo que se conoce como **conocimiento central**) y trazar las **estrategias** (planes) para lograrlos. Ambos elementos, objetivos y estrategias, condicionan completamente las actividades de extracción, uso y almacenaje del conocimiento. Así, por ejemplo, abordar un proyecto que pretenda generar conocimiento a partir de la experiencia individual del personal del despacho, no será lo mismo que abordar uno que quiera potenciar las competencias del personal, u otro que persiga optimizar la búsqueda de expedientes por palabras clave.

Extraer

El despacho debe **extraer** el conocimiento. Pueden darse dos situaciones:

1. **Creación** del conocimiento. Ejemplos de acciones:
 - Compartir las experiencias vividas por el personal (lecciones aprendidas).
 - Compartir las ideas más interesantes de un seminario.
 - Rastreo documental que generan los servicios profesionales prestados (información documentada).
 - Participación del personal en comunidades (foros) de expertos.
 - Análisis de la competencia y otros sectores profesionales (inteligencia competitiva).
 - Investigación y Desarrollo (I+D).

2. **Adquisición** del conocimiento. Ejemplos de acciones:

- Compra de material bibliográfico.
- Inversión en formación para el personal (en aspectos técnicos relacionados con el ejercicio de la profesión, pero también en otras cuestiones como la toma de decisiones, el manejo de la complejidad, el trabajo en grupo o el márketing personal).
- Reclutamiento de talentos.
- Firma de alianzas estratégicas.

La extracción de este conocimiento debe **documentarse** siempre, de manera que el despacho tiene que encontrar el modo de documentar todas aquellas actividades que no dejan rastro documental (información documentada).

Utilizar

El despacho debe **transferir y difundir** el conocimiento a todo el personal del despacho, transformando así el conocimiento en conocimiento aplicado. Recordemos que el conocimiento sólo añade valor cuando se utiliza.

El modo en cómo el despacho decide transferir y difundir el conocimiento **condiciona** su almacenaje y, en ocasiones, su extracción.

Almacenar

El despacho debe **retener** el conocimiento para su utilización.

Como se ha dicho, el almacenaje está condicionado por el uso que quiere darse al conocimiento, de manera que según cuál sea el uso del conocimiento podremos tener distintos tipos de almacenaje. Ejemplos:

- Base de datos de *know how* (saber-cómo, saber-hacer, experiencia acumulada).
- Intranet en forma de “páginas amarillas” del conocimiento.
- Base de datos de bibliografía, “bancos de conocimiento” o “páginas blancas”.
- Aplicación de gestión de expedientes de clientes.

Normas de referencia interesantes para el desarrollo de la gestión del conocimiento.

- En lo relativo a la gestión del conocimiento en general: European Committee for Standardization. (2004). *Guidelines for measuring knowledge management CWA 14924-1, 2, 3, 4i 5*. Brussels. CN
- En lo relativo a las competencias y formación de los profesionales del despacho: Norma UNE 66929 Guía para la aplicación de la Norma UNE-EN ISO 9001:2008 en los despachos profesionales jurídicos, económicos y/o tributarios.
- En lo relativo a la gestión de actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación: familia de normas UNE 166000.
- En lo relativo a la gestión de la información documentada: familia de normas UNE-ISO 30300.

Personal

La gestión del conocimiento debe **involucrar** a todo el personal del despacho del siguiente modo:

1. **A la alta dirección del despacho.** La alta dirección del despacho debe **comprometerse** con la gestión del conocimiento:
 - Aprobando la identificación de sus **objetivos y estrategias**.
 - Proveyendo los **recursos** humanos y materiales que sean precisos.
 - **Formando** permanentemente al personal para que sean capaces de asumir sus responsabilidades.
 - Identificando y suprimiendo aquellas **barreras** que eviten la generación y el uso compartido del conocimiento.
2. **Al responsable de la gestión del conocimiento en el despacho** con autoridad suficiente para **desarrollar y mantener** los objetivos y estrategias de gestión del conocimiento definidas. Su **perfil profesional y competencias** deberán ser acordes con las tareas a realizar.

Un **ejemplo interesante** en los despachos de abogados es el **departamento de know-how**. Sobre su definición, funciones y perfil profesional es interesante el artículo de Beatriz Satrústegui, directora del Departamento de *Know-how* de Ashurst LLP, e Idoia Fernández Elorza, directora del Departamento de Gestión del Conocimiento Mercantil de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, SLP (2011). *La importancia de la gestión del conocimiento en los despachos de abogados*. En: Congreso UNIJES 2011 - Retos de la abogacía ante la sociedad global. Disponible en línea: http://www.cuatrecasas.com/media_repository/docs/esp/la_importancia_de_la_gestion_del_conocimiento_en_los_despachos_de_abogados._congreso_unes_2011__retos_de_la_abogacia_ante_la_sociedad_global_623.pdf [Consulta el 27 de mayo de 2013].

Según sus autoras, los departamentos de *know-how* están inspirados en la figura anglosajona del *professional support lawyer* y van más allá del centro de documentación tradicional. “Integrando información procedente de diversas fuentes y en distintos soportes (práctica diaria de los abogados del despacho y experiencias externas, doctrina especializada, Internet, prensa, bases de datos, etc.), lo someten a un férreo escrutinio y “mastican” toda esta información para presentarla a los abogados “digerida”. Eliminan lo superfluo y adaptan la información a la práctica y necesidades de los abogados y sus clientes con un objetivo claro: buscar formas eficientes de que el conocimiento de los abogados llegue a sus clientes prestando un servicio eficiente y de calidad”.

3. **Al personal del despacho**, que debe **implicarse** en la gestión del conocimiento, aprendiendo, enseñando y compartiendo conocimientos.

Cultura de trabajo

La cultura de trabajo es uno de los **factores más importantes para el éxito** de la gestión del conocimiento en el despacho. La gestión del conocimiento debe convertirse en un **“estilo de vida”** del despacho. Para ello la alta dirección del despacho debe **predisponer** a las personas para que se comprometan con esta gestión del conocimiento:

- Creando **equipos** en los que se combine el funcionamiento con el aprendizaje.
- **Atrayendo y motivando** a los mejores profesionales.
- Creando **espacios** de colaboración formales e informales para que el personal interaccione.
- Eliminando los **silos de información** para que todos puedan compartirla.
- **Premiando** emocional y económicamente la colaboración del personal en la gestión del conocimiento.
- **Comunicando** la importancia de la gestión del conocimiento y destacando el mérito del trabajo en equipo, del aprendizaje, del uso compartido, de la confianza y la flexibilidad.
- **Dando ejemplo** y siendo la primera en compartir ese conocimiento.

Tecnología

Una de las características más importantes de la gestión del conocimiento es la dimensión tecnológica que tiene. Los procesos de extracción, uso y almacenaje del conocimiento se harán generalmente de forma informatizada y soportada por una aplicación. Existe una amplia gama de soluciones tecnológicas, pero en los últimos años se están consolidando los sistemas de gestión de contenidos (*Content Management Systems*, CMS) como estándar tecnológico para la implementación de los programas de gestión del conocimiento.

Hoja de ruta

¿Cómo poner en marcha la gestión del conocimiento en un despacho?

Para poner en funcionamiento la gestión del conocimiento en un despacho se propone seguir la metodología de implantación de sistemas de gestión ISO (caso de la norma ISO 9001 de gestión de la calidad) que se sustenta en la aplicación del **ciclo de mejora continua de Deming** o **metodología PHVA** (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar); en inglés, PDCA (Plan – Do – Check – Act).

1. **Planificar** lo que se pretende conseguir (objetivos) y cómo se pretende conseguir (estrategias). Corresponde al proceso “Identificar” descrito. Las acciones a desarrollar serían:

- Implicar a la **alta dirección** del despacho.
- Seleccionar al **equipo** de profesionales que intervendrá.

- Identificar los **objetivos** y las **estrategias** de conocimiento. Esta operación puede hacerse mediante las siguientes **preguntas**:
 - » ¿Cuáles son los servicios profesionales más significativos para el despacho? En este punto es interesante analizar los indicadores de resultado que existen vinculados a los servicios profesionales.
 - » Para los servicios profesionales seleccionados, ¿qué conocimiento es más significativo (conocimiento central)? ¿qué impacto tendrá su mejora en los indicadores de resultado?
 - » Para el conocimiento central seleccionado, ¿cuál es la estrategia para lograrlo?
 - Diseñar los **procesos** de extracción, uso y almacenaje del conocimiento en función de los objetivos y las estrategias identificadas.
 - Asignar los **roles, responsabilidades y competencias** necesarias en función de los objetivos y las estrategias identificadas, pero también del diseño de los procesos de extracción, uso y almacenaje del conocimiento.
 - Diseñar la estrategia de **mejora continua** del conocimiento (revisiones e indicadores).
 - Determinar los **recursos económicos** necesarios para llevar a cabo el proyecto y su mantenimiento posterior.
 - Confeccionar al **plan de acción** del proyecto: fases, tareas y seguimiento.
 - Identificar los **riesgos (barreras)** asociados al proyecto y las medidas necesarias para paliarlos.
 - Identificar los **facilitadores** asociados al proyecto y las medidas necesarias para potenciarlos.
 - Definir un **plan de comunicación** interna sobre la gestión del conocimiento.
 - **Documentar** el funcionamiento de la gestión del conocimiento.
2. **Hacer** la implantación de las acciones planificadas en la etapa anterior.
 3. **Verificar** la efectividad gestión del conocimiento implementada en relación a los objetivos y estrategias planificados. Si el despacho tiene un sistema de gestión de calidad estas actividades pueden apoyarse en dicho sistema.
 4. **Actuar** en función de los resultados de la comprobación, **efectuar las correcciones necesarias** o convertir las mejoras conseguidas en un procedimiento estable.

Caso de éxito



Empresa: AddVANTE

Nombre y apellidos: David Martínez García

Cargo: Socio Director de AddVANTE

Presentación: David es Socio Responsable del Área de Consultoría Estratégica y experto en transformación de organizaciones y gestión del cambio.

Ha participado como ponente en diversos congresos nacionales e internacionales, colaborado como docente en cursos y seminarios impartidos por diferentes universidades y es autor de diversos artículos y publicaciones en prensa escrita y digital.

AddVANTE es una firma de servicios profesionales de orientación internacional con más de 20 años de experiencia proporcionando asesoramiento en consultoría estratégica, medioambiental, legal y financiera, que cuenta con un equipo de 80 profesionales y oficinas en Madrid y Barcelona.

¿Qué les impulsó a llevar a cabo un proyecto de gestión del conocimiento?

En AddVANTE consideramos la gestión del conocimiento como una estrategia que nos permite mejorar la eficiencia y desarrollar la innovación. El cambio que se produjo en el entorno a finales del 2007 nos obligó a incorporar estos dos aspectos en nuestras políticas estratégicas y desde la dirección del despacho se impulsó con fuerza un proyecto que posibilitara estructurar de forma adecuada un modelo de gestión del conocimiento, alineado con las necesidades y características de nuestra firma.

¿Qué objetivos y estrategias definieron?

Se analizaron los procesos clave que podían aportar eficiencia a la firma y que tenían como elemento central la gestión del conocimiento. Dado que AddVANTE es una firma que agrupa distintas disciplinas que dialogan y trabajan conjuntamente para buscar soluciones a problemas complejos, gestionar adecuadamente y eficientemente las distintas bases de conocimiento dispersas por la “casa” se convirtió en un auténtico reto.

Al mismo tiempo surgió la necesidad de aportar innovación en nuestros servicios para nuestros clientes. La innovación requiere gestionar, filtrar, relacionar y poner en contacto las nuevas fuentes de conocimiento con lo que se ha ido almacenado en nuestra firma durante muchos años.

En este sentido, se crearon diferentes grupos de trabajo compuestos por profesionales de distintas áreas que buscaron fórmulas y propuestas para mejorar la gestión de la información y el conocimiento que se estaba acumulando en muchas carpetas

dispersas por los servidores de la firma y que estaban en propiedad de diferentes personas de la organización.

¿Cómo se implicó la dirección?

La dirección se implicó de lleno en este programa y se encargó de convencer a todos los socios para que apoyaran el proyecto. Es un proyecto que a corto plazo no genera rentabilidad o al menos no es palpable, sin embargo, gestionar adecuadamente el conocimiento aporta una importante ventaja competitiva.

¿Qué papel jugó la tecnología en el proyecto?

La tecnología es fundamental en la gestión del conocimiento y a un despacho profesional aporta varios aspectos clave:

1. Aumenta la velocidad de búsqueda.
2. Facilita la interrelación de la información.
3. Permite trabajar desde la distancia. Las ideas surgen cuando surgen.
4. Evita reuniones.

¿Contaron con apoyo externo para el desarrollo del proyecto?

AddVANTE dispone de un departamento de tecnologías de la información que da servicio a toda la organización. Este departamento, consciente de las necesidades, lanzó una propuesta de mejora en el ámbito de la gestión del conocimiento que incluía la utilización de ciertos servicios de consultoría externa, especialmente en lo que hace referencia a desarrollo de software o parametrización de programas estándar. Con esa contratación aumentamos enormemente la velocidad de implantación de la solución tecnológica.

¿Con qué criterios escogieron al responsable de la gestión del conocimiento?

En nuestro caso no fue difícil, pues contamos en nuestra organización con personas que trabajan en el ámbito de la consultoría estratégica y están acostumbrados a utilizar herramientas de gestión del conocimiento.

Los responsables de esta área han de ser personas capaces de estructurar lo abstracto, con capacidad de síntesis y que combinen la visión con el enfoque a resultados, de lo contrario el proyecto puede derivar hacia resultados finales poco concretos y faltos de utilidad.

¿Cuáles fueron las principales dificultades?

El reto más importante fue convencer a la organización de la idea de que una adecuada gestión del conocimiento podía aportar mayores ventas y mejorar los resultados a nuestro negocio. En los despachos profesionales no es fácil extraer tiempo del día a día para invertirlo en proyectos estratégicos que no aportan resultados visibles a

corto plazo. Por eso es fundamental que la dirección esté implicada y sepa motivar a toda la organización en este proyecto, de lo contrario no será viable su implantación.

¿Cuánto tiempo tardaron en obtener los primeros resultados?

Nosotros tardamos unos 4 meses en la construcción de la plataforma tecnológica, tras lo cual invertimos 1 mes más en la ordenación de la información según los nuevos parámetros descritos en la plataforma y otros 2 meses en el desarrollo y puesta en marcha de las herramientas de innovación.

En términos generables, ¿qué inversión económica les supuso el proyecto?

En nuestro caso la inversión en tecnología se situó alrededor de los 40.000 euros, pero a esta cifra hay que añadir los importantes esfuerzos de la organización que si se contaran en horas supondrían una inversión 4 veces superior.

¿Cuáles son los planes de futuro respecto a la gestión del conocimiento?

Nuestros planes futuros contemplan un nuevo proyecto que se basa en la creación de una unidad de **inteligencia competitiva** que permita adelantarnos a nuestros competidores mediante la interconexión de la información interna con la que existe en el mercado. Consideramos que interconectar ambas informaciones de manera continua nos permitirá mejorar nuestra eficiencia y reducir el “time to market” de nuestra innovación.

El Crecimiento

“ ”

El crecimiento ya nadie lo discute. Es un objetivo estratégico y operativo del despacho inteligente

El Crecimiento

“ ” El crecimiento ya nadie lo discute. Es un objetivo estratégico y operativo del despacho inteligente

Definición

El despacho inteligente a diferencia del despacho convencional incluye el crecimiento como un objetivo indiscutible. Todos sabemos que hasta hace muy poco en la mayoría de estudios sobre el sector se confirmaba que en general la gestión comercial era la gran asignatura pendiente de la mayoría de despachos profesionales, sin embargo algo ha cambiado, y es que hoy en día ya nadie discute que conseguir mayor facturación y más clientes es un objetivo que todo despacho debe alcanzar y, por lo tanto, se debe gestionar al igual que se gestiona el llevar la contabilidad o las finanzas del despacho o las inversiones o el prestar unos servicios excelentes al cliente. En resumen, al igual que cualquier empresa de servicios donde el crecimiento es una cuestión de pura supervivencia y continuidad, lo mismo está ocurriendo con los despachos. Por supuesto, los grandes despachos siempre lo han venido aplicando y lo han tenido claro, pero hoy todo el sector, incluyendo tanto a pequeños como a medianos despachos, tiene plenamente asumido que hay que invertir y aplicarse en la gestión comercial. La pregunta que muchos se harán es la siguiente: ¿a través de qué vías?, ¿cómo se consigue? Cada despacho, en su escala de posibilidades y recursos, puede aplicar cualquiera de las fórmulas que explicaremos a continuación.

Estas fórmulas no son excluyentes. Todas ellas pueden ser rentables y sostenibles en el tiempo y todas, sin excepción, nos ayudarán a incrementar nuestros ingresos.

Las alternativas que proponemos son las siguientes:

- a) **Buscar nuevos segmentos de clientes.** Destinemos un cierto tiempo a pensar en nuevos tipos de clientes o sectores a los que les podrían interesar nuestros servicios. ¿Durante el año pasado cuántas horas hemos invertido en realizar este tipo de reflexiones?
- b) **Expansión geográfica.** Cada vez son más los despachos que intentan crecer abriendo sucursales u oficinas en otras ciudades o capitales donde tengan una cierta capacidad y ámbito de influencia y/o actuación.
- c) **Aumentar nuestra oferta de servicios.** Buscar y analizar qué nuevos servicios dentro de nuestro portfolio podemos ofrecer a nuestra cartera de clientes de forma que nos permita incrementar nuestros ingresos. ¿Durante el año pasado, cuántas horas hemos invertido en analizar qué nuevos servicios podríamos ofrecer?
- d) **Buscar alianzas estratégicas.** Se trata de llegar a acuerdos con otros colectivos, empresas u otros despachos para que nos ayuden a incrementar nuestros ingresos o que nos generen más oportunidades. Nuestro despacho, como contrapartida, puede hacer lo mismo abriendo su cartera de clientes.

- e) **Comprar carteras o fondos de comercio**, o bien integrar nuevos colaboradores con cartera de clientes. Ésta es una fórmula que hoy en día está muy buscada y no siempre es fácil conseguirla. Se requiere destinar tiempo y recursos que a veces no se encuentran en el mismo despacho. Requiere una especialización y una cierta experiencia.
- f) **Fusiones entre despachos**. Esta es otra fórmula que se está utilizando en estos momentos de crisis, y que consiste en unir fuerzas para conseguir que nazca un nuevo modelo de despacho más rentable y sostenible en el tiempo. Aparentemente debería ser fácil, pero la realidad demuestra lo contrario. Son pocas las operaciones que suelen tener una final feliz. Todo por culpa de los personalismos y por la falta de visión y liderazgo empresarial.
- g) **La innovación**, la vía menos utilizada, en la que el crecimiento se alcanza por una apuesta clara y decidida en la calidad, el talento y el valor añadido que ofrece nuestro despacho. Hemos conocido algunos despachos, “boutiques”, que aplicando estos principios han conseguido crecer año tras año, pero son muy pocos, y ha sido gracias a la alta especialización, conocimiento y valía de sus socios y equipo humano.
- h) **La internacionalización**, acompañar a nuestros clientes en sus planes de salida al exterior. Cada vez más son los despachos de tamaño mediano y pequeño que están invirtiendo en especializarse en determinados mercados emergentes (Brasil, India, China, Turquía, etc.). Los pequeños despachos que tuvieron visión hace años, y se anticiparon en esta estrategia, ahora están recogiendo los frutos y están creciendo.

En resumen, lo más importante es estar siempre activo, moviéndose y estar convencidos que el crecimiento es posible, siempre y cuando se trabaje y se gestione. Sin duda, en el modelo de Despacho Inteligente el crecimiento es un factor estratégico que siempre estará presente tanto en el corto como en el medio y largo plazo.

Hoja de Ruta

A continuación intentaremos exponer un plan de acciones viables y realistas para aquellos despachos que estén dispuestos a romper tópicos y quieran crecer y conseguir mayor facturación y clientes.

- 1º **Servicios tradicionales versus nuevos servicios**. ¿Apoyarse en los servicios de siempre, es decir, en aquellos que llevamos más años ofreciendo y tenemos mayor experiencia o bien ofrecemos nuevos servicios? Las dos opciones son compatibles y no excluyentes, pero si queremos ser eficaces, al final tendremos que priorizar.
- 2º **Conocer a nuestra cartera de clientes**. Profundizar en la cartera de clientes para segmentar y focalizar bien todas las acciones comerciales o de fidelización que decidamos emprender.

- 3º Aprender de nuestra competencia.** Realizar un análisis cada año o cada dos años sobre nuestros competidores (su propuesta de servicios, tarifas, acciones de comunicación, etc.) puede ser muy útil. Se pueden sacar muchas lecciones e ideas para mejorar y añadir valor a nuestros servicios.
- 4º Conocer nuestro mercado potencial o área de influencia.** Los despachos que realizan este tipo de acciones, es decir, analizar y conocer determinados sectores, tener presencia en cámaras de comercio, gremios empresariales, etc., sin duda, parten con una ventaja competitiva. Quienes tengan esta información controlada y actualizada les será más fácil “dialogar y aconsejar” a sus clientes, pues les estaremos hablando de su mundo, de su sector, en definitiva, nos estará viendo como unos consejeros.
- 5º Analizar nuestro portafolio de servicios.** Es importante no dejarse llevar por el tópico, *“en los servicios de asesoría ya está todo inventado”* o *“el cliente ya sabe lo que le ofrecemos”*. Conviene sacar el polvo a nuestro discurso comercial y a nuestro portafolio de servicios de vez en cuando. Mejorar y prestar atención a “los pequeños detalles” de cómo ofrecemos y explicamos nuestros servicios nos ayudará a cambiar la percepción del cliente.
- 6º Nuestro personal debe saber vender.** El personal de nuestro despacho no es suficiente con que sean buenos técnicos, es necesario, y hoy en día más que nunca, que también tengan discurso de venta y capacidad para generar oportunidades de negocio para el despacho.
- 7º Relacionarse con los clientes de forma constante y planificada.** Es necesario disponer de un calendario/plan de acciones sistemáticas y anuales de “contacto y relación” con los clientes. Utilizando todos los medios y formatos posibles:
- Reuniones periódicas.
 - Circulares.
 - Boletines.
 - Jornadas.
 - Oficinas virtuales.
 - Chat.
- 8º Es necesario segmentar clientes.** Con el tiempo cada vez se hace más evidente que es muy importante especializarse en un tipo de servicios y clientes, en definitiva, se trata de buscar y apoyarse en nuestras ventajas competitivas.
- 9º Buscar siempre el valor añadido.** Siempre es posible añadir valor a los servicios, tanto si ofrecemos servicios de asesoría “gama alta” como si ofrecemos servicios de pura gestión. En ambos casos puede existir valor añadido, aunque mayoritariamente siempre se piensa que solo existe valor añadido en los servicios de “gama alta” o de consultoría.
- 10ª Poner en marcha planes de acción a 6 o 12 meses.** Elaboremos en una sencilla hoja de control los siguientes puntos:

- Lista de acciones a realizar.
- Objetivos a conseguir.
- Costes.
- Responsables.
- Fecha de inicio.
- Fecha control.
- Fecha final.
- Resultados.

Es importante que este plan se elabore con la finalidad de que se cumpla y se ejecute. Luego es importante que exista un seguimiento continuado del mismo y que además exista una implicación a ser posible de todo el despacho, y por supuesto de todo el equipo directivo del despacho.

Aprendiendo de los mejores



Empresa: García & Pons Abogados y Economistas
Nombre y apellidos: Mario García Sánchez-Puerta
Cargo: Socio Director



Presentación: Mario García tiene una amplia experiencia en materia de Derecho Mercantil y Comercial, en negociación y en procesos de reestructuración. Ha sido socio en grandes firmas como Roca Juyent y Bartolomé & Briones. Ha formado parte de órganos de administración de sociedades, asesorándolas en su desarrollo internacional, así como participado en numerosos procesos de M&A y de Due Dilligence. Licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona, es miembro del ICAB, de la International Board Assotiation (IBA) y de varias redes internacionales.

GARCÍA & PONS es un despacho profesional con una larga trayectoria profesional previa en proyectos de asesoramiento jurídico, económico y financiero, teniendo siempre como finalidad la defensa de los intereses de sus clientes. Sus valores como firma se basan en la idea de que lo más importante en la relación asesor-cliente es la confianza, por ello la personalización en el trato al cliente es un valor clave para diferenciarse y aportar valor.

Usted que ha sido socio en grandes firmas del sector jurídico español con una gran experiencia y bagaje profesional en la ejecución de planes estratégicos y comerciales para sus firmas, ¿qué 5 consejos o ideas fuerza daría a un titular o socio de un pequeño o mediano despacho que quiera impulsar el crecimiento en su despacho?

1. Actitud positiva, no desfallecer nunca.
2. Nunca guiarse por la tesorería, ni por el ingreso a corto plazo.
3. Basarse en una estrategia y línea de trabajo definida previamente y con convicción.
4. Mantener un estándar de calidad alto, combinándolo con una relación precio adecuada.

5. No querer venderlo todo, centrarse en aquello que realmente se sabe hacer.

¿A qué motivos cree que obedece que a los despachos les cueste tanto asumir que la gestión comercial y el desarrollo de negocio son áreas que se pueden gestionar como cualquier otra área del despacho?

Desde mi punto de vista, por 2 motivos:

1. Histórico / social / subjetivo. El abogado o el asesor en general durante cientos de años no vendía, sino que le venían a comprar. Esta situación lógicamente en estos últimos años ha cambiado drásticamente. Este cambio aún hay despachos tradicionales que les cuesta de asumir.
2. Mental / evolutivo. Un despacho de abogados es una empresa, de servicios, pero una empresa en definitiva; con ello quiero decir que se debe gestionar por áreas, departamentos, centros de coste, objetivos, ventas, márgenes, etc. El abogado debe entender y asumir que lleva las riendas de un proyecto, de un negocio.

Actualmente usted ha fundado su propio despacho, ¿con qué herramientas o elementos trabaja para impulsar el desarrollo comercial en su despacho (presupuestos, plan de marketing, web comunicación, comerciales, etc.)?

Con 4:

1. Prestigio, histórico, etc.
2. “Boca oreja”.
3. Prescriptores.
4. Potente y constante campañas de comunicación.

Comerciales en un despacho. ¿Es una figura profesional que puede ayudar al crecimiento o considera que en el sector la figura del comercial es algo que no funciona?

Comercial puro no, pero abogado liberado de tiempo a efectos de producción, para que genere nombre y prestigio al despacho, sí. Es decir, acudir a según qué actos, eventos, simposios, congresos, asociaciones, etc., siempre es positivo, siempre y cuando obedezca a la estrategia trazada de la firma. Asimismo, mantener ciertas actividades de ocio y sociales con potenciales entornos de negocio, siempre es positivo, siempre y cuando se encaminen al nicho de negocio y al target de clientes potenciales que la firma pueda asumir y asesorar.

¿Qué influencia tienen las nuevas tecnologías (web, redes sociales, etc.) en el crecimiento de un despacho?

Básicas, sobre todo si se busca al cliente joven y emprendedor. El elemento presencial, además de antiguo, es muy caro. Las reuniones presenciales, en muchos casos, son prescindibles.

¿Qué lista de motivos o razones destacaría de por qué un cliente elige a un profesional o un despacho en detrimento de otro?

Confianza, credibilidad, honestidad, eficacia, resultado y precio. Por este orden.

¿Se acuerda de su primer cliente, cómo lo consiguió y de qué sector era?

¡Y tanto! Era el camarero jefe de un bar en las Ramblas de Barcelona. Había fallecido su madre (su padre falleció años antes) y no sabía ni por dónde empezar para solucionar el tema de la herencia con sus hermanos. La verdad es que yo sabía menos que él, pero confió en mí y más o menos arreglamos el tema.

¿Cómo se cierran operaciones? Tres consejos breves.

1. Ofreciéndote como un operador, como un mediador, jamás como un obstáculo.
2. Adaptando la sofisticación a la auténtica necesidad del cliente.
3. Cobrando lo que sea razonable, en función de la rentabilidad que obtenga el cliente.

Se habla continuamente de que los despachos pequeños y medianos deben internacionalizarse y salir fuera. ¿Es una vía utópica para los pequeños despachos, sólo al alcance de los grandes despachos o también los pequeños tienen sus oportunidades?

Es totalmente viable para todo el mundo, si se escoge la vía adecuada. Un despacho pequeño, desde mi punto de vista, debe determinar qué quiere hacer: llevar empresas al exterior, traer empresas extranjeras a España o intermediar. En lo tercero no entro, puesto que no lo he hecho nunca y lo desconozco. Mi estrategia siempre ha pasado por los 2 primeros supuestos. Para ambos hay que estar en circuitos asumibles económicamente, dinámicos y cuya auténtica motivación sea la generación de negocio recíproco. Es decir, existen redes internacionales de todos los tamaños y ámbitos que fomentan esto constantemente. El auténtico problema aún en España, aunque parezca mentira, es muchas veces el miedo o la pereza, es decir, hay despachos que, mientras la vaca local de algo de leche, prefieren no comprometerse más.

¿El cliente quién lo consigue el despacho o el profesional?

En la fase 1, es decir, en la captación, quién implementa el prestigio y la confianza normalmente es el despacho. Esto admite discusión si la firma es muy poderosa. En fase 2, es decir, en buscar el “repeat business” o mantener al cliente, siempre es el profesional. Es como el banco a escoger.

Una última pregunta, respetando el secreto profesional, ¿recuerda algún proyecto o cliente, cuya consecución o logro lo recuerde con especial cariño?

Varios. Escoger uno me cuesta. Dos breves:

1. Antiguo. Conseguimos salvar una empresa de una quiebra (hoy concurso de acreedores) a base de asociar a empresario y trabajadores, fundar una sociedad anónima laboral y evitar un ERE.
2. Actual. Reclamación de 90.000 € en preferentes de un matrimonio mayor y sencillo que eran sus ahorros de toda una vida y el futuro de sus nietos.

¿El sector de los despachos profesionales, tiene futuro?

¡Y tanto! ¡Interminable! Simplemente hay que adaptarse a los tiempos modernos y reinventarse, cosa que a algunos les cuesta un poquito más. ¿Alguien cree que el fútbol del Barça está agotado? Simplemente se trata de irlo modernizando. Nada más. Sólo hacen falta 3 requisitos: actitud positiva, pensar y capacidad de trabajo.

Calidad

“ ”

Trabajar y asesorar apoyándose en sistemas de calidad es una garantía que el mercado y el sector acaban premiando

Calidad

“ ” Trabajar y asesorar apoyándose en sistemas de calidad es una garantía que el mercado y el sector acaban premiando

Definición

Un despacho profesional brinda a sus clientes unos servicios que serán valorados como de calidad en la medida que se ajusten a las expectativas que el cliente haya determinado y al resultado de comparar con la oferta de otros despachos.

La Calidad comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y superarlas.

Una vez acordados los requisitos de la contratación, cumplirlos siempre y a la primera va a ser el objetivo de calidad del despacho.

En las organizaciones pendientes de la calidad la palabra cliente significa algo más que una relación en la que el dinero cambia de manos, describe también el intercambio de servicios. Para cualquier empresa hay dos grupos de clientes: Los externos y los internos. El cliente externo es el usuario final de un producto o servicio. El cliente interno es la persona o departamento que recibe el producto o servicio que le proporciona otro dentro de la misma empresa.

Es de vital importancia para la calidad del servicio final que cada departamento entienda cómo usará su producto el siguiente departamento y qué cosas son importantes en el cumplimiento de sus tareas.

El cumplimiento de fechas de entrega, el formato de presentación de datos, la documentación de cliente no compartida o las entrevistas mal programadas suelen ser fuente de problemas entre departamentos en los despachos.

Evolución del concepto de calidad

Se ha pasado de la obsesión por la venta a la pasión por el cliente, pasando por las siguientes etapas:

a) Inspección de la calidad

Basado en el control del producto final. Separación de las unidades buenas de las malas.

Producir + inspeccionar + rechazar=aumento de costes

b) Control de la calidad

Detección y prevención de los defectos en los procesos de producción. Está fundamentado en el Control de Procesos mediante el control estadístico de la calidad. Es la base de todo Sistema de Calidad.

Se podría decir que en esta época “la orientación y enfoque de la calidad pasó de *la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla*”.

Sin embargo, asegurar mediante controles que se puede obtener de forma estable aquello que se espera es caro y peligroso.

c) Aseguramiento de la Calidad

Se incorpora el control de calidad a todas las actividades de la organización.

Comienzan a aparecer Programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como *la calidad se construye desde adentro*.

Asegura la calidad del producto asegurando los procesos operativos.

La dirección de la empresa se vio necesitada de un sistema que diera confianza sobre el cumplimiento de los requisitos de calidad de los bienes y servicios producidos, y de los productos adquiridos a proveedores, dando así lugar a los sistemas de aseguramiento de la calidad.

En 1979 se publica en el Reino Unido la norma BS 5750, precursora de ISO 9000

d) Gestión de la calidad

Se integran los esfuerzos de todos hacia la calidad. De vigilar la calidad, se pasa a gestionarla.

En términos generales se asocia el concepto de gestión al cumplimiento de ciertos objetivos marcados. Cuando decimos que la calidad se puede gestionar, estamos asumiendo el hecho de que la calidad pueda ser tratada con las mismas técnicas y herramientas que podamos aplicar a otras áreas funcionales como puedan ser las finanzas, los recursos humanos, etc.

Se toman decisiones a partir de datos objetivos de resultados anteriores, que han conseguido, o no, lo que se esperaba.

Es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos, las responsabilidades, y se implantan por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de calidad.

Los sistemas de gestión de la calidad como la norma UNE-EN ISO 9001 son utilizados por las organizaciones para asegurar su capacidad de proporcionar productos o servicios que cumplan los requisitos de sus clientes, los requisitos legales y reglamentarios aplicables y lograr la satisfacción del cliente mejorando continuamente la eficacia.

e) Gestión de la Calidad Total o Gestión Estratégica de la Calidad

Extensión del logro de calidad a todas las actividades que realiza la organización.

Son las tendencias actuales, que consideran a la calidad como parte integrante de la estrategia global de la empresa.

La calidad total se entiende como la aplicación de los principios de la gestión de la calidad al conjunto de actividades y personas de la organización, no sólo a la realización del producto o servicio que se entrega al cliente.

De esta manera, el enfoque al cliente se dirige también al cliente interno por lo cual la organización debe perseguir la satisfacción del cliente de sus productos y servicios y también la satisfacción de los empleados. De igual modo, la mejora continua no se dirige únicamente a la mejora de los procesos productivos sino a la mejora de todos los procesos de la organización.

La calidad total es el concepto sobre el que se desarrollan los modelos de excelencia. En 1988 se crea el Modelo Europeo de la Calidad (EFQM).

Desde 1990 hasta la fecha, pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total.

La gestión de la calidad tiene para las organizaciones dos ventajas principales:

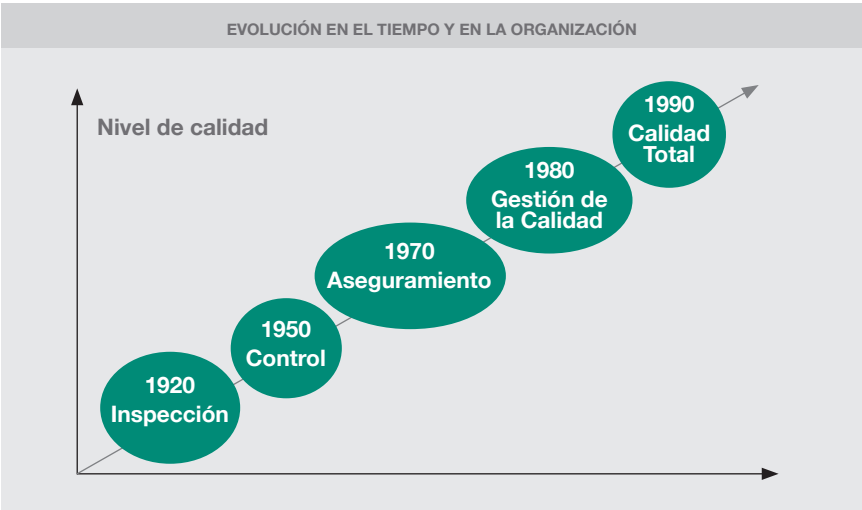
- Ayuda a satisfacer a sus clientes con lo que se consigue la fidelización de los mismos.
- Ayuda a mejorar la eficacia y eficiencia de la organización contribuyendo a disminuir los costes de la misma.

En paralelo, el cumplimiento de determinadas normas o estándares y la obtención de certificados de calidad permiten a las organizaciones dar confianza a los mercados o acceder a determinados sectores de actividad.

El cliente, a partir de los años 90 sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso, que aprecia la calidad desde dos puntos de vista:

- Calidad Perceptible: es la clave para que la gente compre.
- Calidad Factual: es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización.

Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.



Un despacho inteligente será pues aquel que considere la **CALIDAD** como el conjunto de características que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas del cliente, y que pase de considerarla en términos de eficacia (hacer las cosas bien) a calidad en términos de eficiencia (hacer las cosas bien, a la primera y al menor coste posible), con el objetivo de lograr la excelencia.

Hoja de Ruta

La calidad de cualquier servicio depende, fundamentalmente, de lo bien que funcionen de forma integrada todos los elementos que intervienen en el proceso de prestación del servicio y de la capacidad que tengan estos elementos de satisfacer las expectativas de los clientes.

Existe la creencia de que los servicios no pueden tener especificaciones, por tratarse de bienes en su mayoría intangibles. Sin embargo, un servicio, al igual que un producto industrial, puede y debe especificarse. Probablemente, el nivel de detalle de las especificaciones de un servicio no sea tan completo como en el caso de un producto (es difícil definir el grado de cortesía, por ejemplo), pero no evita el que deba hacerse.

La calidad en los servicios se ha enfatizado en los últimos tiempos, porque algunas organizaciones han encontrado formas para reducir sistemáticamente los errores en su prestación y otras han avanzado mucho más, lo están mejorando e innovando constante y sistemáticamente, lo cual ha elevado enormemente su competitividad en cuanto a la calidad y el precio y está obligando a las demás empresas a buscar alternativas de competitividad para poder sobrevivir. Al extenderse la práctica, aquellas que no lo hacen están en desventaja competitiva.

Podemos gestionar la calidad mediante el conjunto de principios, sistemas, procesos y técnicas que nos permitan planear, proveer recursos y coordinar esfuerzos sistemática y organizadamente.

De acuerdo con Juran, “servicio es el trabajo realizado para otra persona”.

Un servicio existirá mientras una parte ofrezca alternativas de satisfacción a una determinada necesidad de los clientes, con mayores conveniencias que si el cliente lo hiciera por sí mismo y otra parte tenga capacidad y disposición para pagar por dicha satisfacción.

Un despacho profesional existirá, mientras tenga capacidad competitiva en la calidad de los servicios que ofrece, en el precio de los mismos y en las relaciones con los clientes, en ese orden.

El precio es competitivo sólo si la calidad del servicio lo es. Unas relaciones son competitivas sólo si la calidad y el precio del servicio lo son.

El impacto de un servicio se puede incrementar con una adecuada relación; pero el impacto de una buena relación se pierde ante un deficiente servicio.

Un despacho profesional generalmente presta tres clases de servicios: Servicio principal, servicios periféricos y servicios de valor agregado.

- a) *El servicio principal* es el servicio más importante que presta el despacho, la razón de su existencia, la razón fundamental por la que está en el mercado, el servicio que proporciona mayores ingresos, el que está explícito en la misión.
- b) *Los servicios periféricos* son los otros servicios que presta la empresa y que complementan o se relacionan con el servicio principal. Su principal función es el complementar la prestación del servicio principal.

Normalmente los despachos tienen determinado su servicio principal desde su creación, aunque con el tiempo pudiera cambiar. Por ejemplo, son despachos de jurídico con especialidad en derecho fiscal. Aunque la elaboración de impuestos, su presentación y el asesoramiento relacionado con el tema, sea históricamente su principal razón de existir, irán incorporando otros servicios relacionados a su oferta, servicios periféricos, por ejemplo, contabilidad o bien otras especialidades de jurídico.

- c) *Los servicios de valor agregado* son aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o a los periféricos y cuya función es el incrementar el valor de los mismos.

Cuando estos servicios se prestan a los usuarios de los servicios principal o periféricos, su costo va incluido en el pago por estos últimos servicios; cuando se prestan a no usuarios de los servicios principal o periféricos, son gratis y actúan como ganchos para atraer posibles clientes.

En un despacho, los servicios de valor agregado podrían ser los siguientes: Comunicaciones, revistas, informaciones en la web... y sobre todo la amabilidad, la cortesía, la sonrisa, la disposición a prestar un servicio que satisfaga al cliente y la disposición a ayudar y/o a orientar en la solución de los pequeños y los grandes problemas que puedan presentársele, estén o no relacionados con los servicios que presta el despacho.

La relación calidad-coste

Hoy en día no se puede hablar de gestión de la calidad total sin hablar de una continua reducción de costes. Los costes de calidad en empresas no concienciadas con la calidad pueden llegar a ser muy elevados, y no son visibles en la cuenta de resultados. Por lo que lo primero que se tiene que hacer es identificarlos y medirlos para poder tomar conciencia del problema, y así justificar las inversiones que se deben desarrollar para reducirlos.

Cuando hablamos de “costes” siempre pensamos de forma negativa, sin embargo, los costes no sólo están para intentar reducirlos, sino que, los costes de calidad, son una excelente herramienta de información, que nos facilitan la toma de medidas de tipo estratégico. (Feinfembaum, 1991). Conocer el ahorro en costes tiene un efecto impactante para la alta dirección, pues, permite la obtención de los recursos necesarios para el mantenimiento y la mejora de la calidad, y, sugiere la cantidad que debería ser invertida en dichas actividades (Padrón, 2001)

1. Los costes de calidad tangibles

1.1. Costes de calidad

Cuando un despacho se decide a acometer un plan de calidad se originan unos costes.

- Costes de prevención: Gastos realizados para evitar que se comenten errores, o todos los costes implicados para ayudar a que se haga el trabajo bien, siempre y a la primera. Por ejemplo, la adecuación y formación del personal, las herramientas informáticas necesarias, elaboración de especificaciones de proceso, *Benchmarking*...
- Costes de evaluación: Gastos producidos por la evaluación o medición de los objetivos de los procesos.

Estos costes son controlables, ya que será el despacho quien decidirá cuánto se gasta en prevenir y evaluar la calidad.

1.2. Costes de no calidad

Según Harrington (1990 p. 15) son los costes que incurre la empresa que son consecuencia de errores, es decir, el dinero que gasta la empresa porque no todas las actividades se han hecho bien todas las veces.

- Costes de fallos internos: Gastos en que incurre el despacho como consecuencia de los errores detectados sin que estos los perciba directamente el cliente. Por ejemplo, averías informáticas, reprocesos por errores...
- Costes de fallos externos: Según ISO (1995a p.17) son los costes resultantes de la incapacidad de un producto para cumplir los requisitos de calidad después de la entrega al cliente. Por ejemplo, reclamaciones por errores, plazos de entrega con demoras, tratamiento de quejas con los clientes, pérdida de ventas por mala imagen...

Estos costes no son controlables directamente por la empresa, ya que son causados por errores o fallos.

2. Los costes de calidad intangibles

Los costes de calidad intangibles son los costes que su valoración se realiza por métodos subjetivos y que afectan a aspectos tales como: imagen de la empresa, pérdida de ventas por falta de la satisfacción de los clientes, el incremento de las mismas por la buena imagen de la empresa, etc. Estos costes no acostumbran a ser registrados, es decir, no aparecen en la contabilidad tradicional. Deming (1989) indica que los costes intangibles necesitan ser medidos aunque no sea con medidas financieras, y se deberían de usar prioritariamente en las medidas de calidad.

Modelos para gestionar la calidad

Los tres círculos de calidad y ciclo PHVA o de Deming

Si se desea proporcionar una buena calidad al cliente es necesario decidir por adelantado cual es la calidad de diseño, la calidad de producción y la calidad que desea el cliente.

Para ello se deben tener en cuenta los cuatro aspectos de la calidad y planificarla (Ciclo de Deming).

A simple vista puede parecer que los despachos ofrecen a sus clientes una carta de servicios muy parecida, a veces literalmente repetida, sin embargo, es en el diseño de la prestación del servicio donde encontramos las posibilidades de diferenciación. Seguramente muchos consultores piensan que después de una carrera profesional larga, siguiendo sus propios criterios, no necesitan de repente empezar a diseñar el servicio que ofrecen. Sin embargo, quizás si reflexionan un poco se darán cuenta que, sin ser muy conscientes de ello, en realidad con el paso del tiempo han ido diseñando un servicio que distingue su forma de trabajar respecto a otro despacho, revisarlo desde la perspectiva de la gestión de la calidad puede ser un buen ejercicio para empezar a mejorar la gestión.

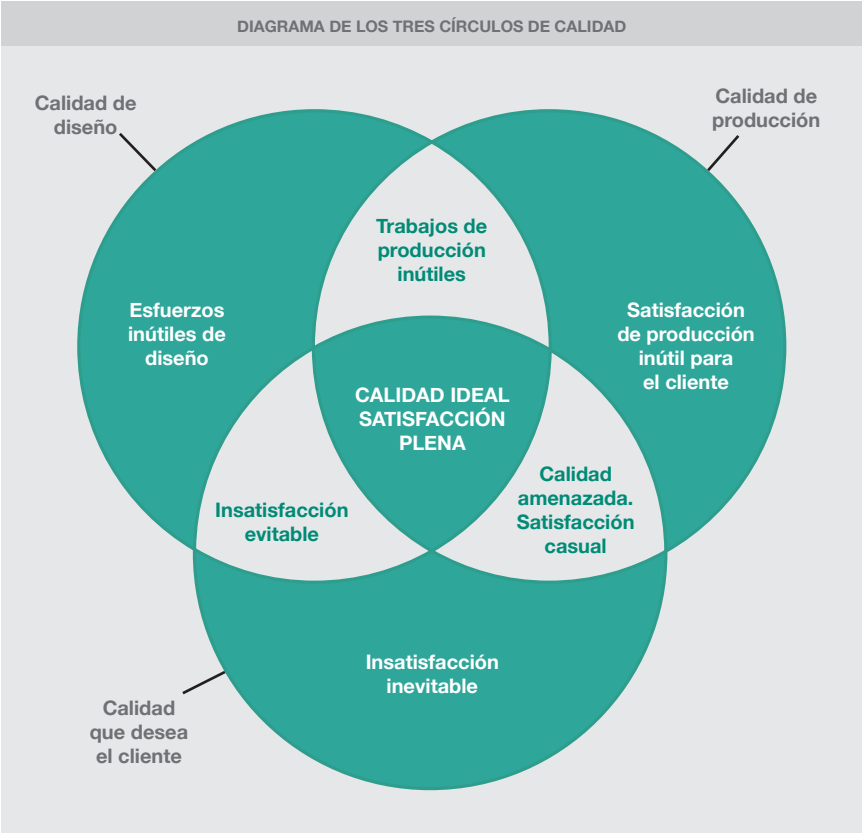
La participación de los profesionales de los departamentos será de vital importancia en el proceso, ya que su implicación va a hacer posible el análisis y los cambios que se realicen. También son ellos quienes al tener contacto directo con el cliente pueden proporcionarnos información sobre sus necesidades y el grado de satisfacción.

El diseño de servicios es la actividad de planificar y organizar: personas, infraestructura, comunicación y materiales que componen un servicio, para mejorar su calidad, la interacción entre el proveedor y las personas usuarias y la experiencia de las mismas.

Añadir valor al diseño es lo que hará un despacho inteligente para diferenciarse.

La calidad de producción es la que obtenemos a través de los procesos operativos del despacho, los trabajos de recogida, elaboración y presentación de datos, etc., en los departamentos. Los objetivos que se han determinado y cómo pretendemos alcanzarlos.

La calidad que desea el cliente viene determinada por los requisitos especificados en el contrato y las necesidades implícitas que han determinado su elección. Las expectativas no podemos dar por sabido cuales son, ya que pueden no coincidir con lo que nosotros pensamos, necesitamos escuchar activamente la voz del cliente. Es necesario identificar con precisión las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes y su grado de satisfacción con los productos y servicios de la empresa y los de la competencia.



“”

Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre.

Lord Kelvin

El ciclo PHVA o de Deming es un ciclo dinámico que puede ser empleado dentro de los procesos del despacho. Es una herramienta de simple aplicación y, cuando se utiliza adecuadamente, puede ayudar mucho en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz. Por tanto, adoptar la filosofía del ciclo PHVA proporciona una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos, la estructura básica de un sistema.

A través del ciclo PHVA la empresa planea, estableciendo objetivos, definiendo los métodos para alcanzar los objetivos y definiendo los indicadores para verificar que en efecto, éstos fueron logrados. Luego, la empresa implementa y realiza todas sus actividades según los procedimientos y conforme a los requisitos de los clientes y a las normas técnicas establecidas, comprobando, recogiendo datos y controlando la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave.

Luego, se mantiene esta estrategia de acuerdo a los resultados obtenidos, haciendo girar de nuevo el ciclo PHVA mediante la realización de una nueva planificación que permita adecuar la política y los objetivos de la calidad, así como ajustar los procesos a las nuevas circunstancias del mercado.

De manera resumida, el ciclo PHVA se puede describir así:

1. Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados, de conformidad con lo que se ha determinado.
2. Hacer: Implementar procesos o acciones para alcanzar los objetivos.
3. Verificar: Realizar seguimiento y conseguir los resultados alcanzados para valorar la consecución de los objetivos.
4. Actuar: Realizar acciones para promover la mejora del desempeño del (los) proceso(s).

El ciclo PHVA significa actuar sobre el proceso, resolviendo continuamente las desviaciones a los resultados esperados. El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en cualquier nivel del despacho, y en cualquier tipo de proceso, ya que está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora del desempeño de los procesos.



Este ciclo es adoptado por la familia de normas ISO 9000, como se señala en la norma ISO 9001:2008, común ciclo de mejora continua.

Sistema de Gestión de la Calidad en un despacho profesional utilizando la Norma UNE-EN ISO 9001:2008

La implantación de una ISO 9001 y su posterior certificación son sin duda acciones que llevan a una empresa a diferenciarse del resto y tomar ventaja en el mercado, al demostrar que su gestión sigue unos estándares de calidad.

La familia ISO 9000 son un conjunto de normas internacionales para la gestión y el aseguramiento de la calidad que se usan con el objeto de desarrollar, implantar y mejorar los sistema de calidad. A partir de su publicación se aceptan como un juego de normas para la calidad, y se extiende por los países desarrollados.

- ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad: Principios y vocabulario.
- ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos y norma de certificación.
- ISO 9004. Sistemas de gestión de la calidad: Recomendaciones para llevar a cabo la mejora.

Cada vez son más las empresas que han implantado las normas ISO como una herramienta para la gestión de la calidad, obteniendo mejoras importantes en su gestión, procesos y productos-servicios

Desde que se emitieron por primera vez, han salido tres versiones nuevas, la versión de 1994, la del año 2000, y la del año 2008. En la del año 2000 se incluye la gestión de la calidad total con la implicación activa de la dirección en el proyecto, para conseguir la mejora continua y la satisfacción de los clientes. Con esta versión, próxima al modelo europeo de calidad EFQM se ha producido un cambio de la filosofía sobre la calidad, enfocado hacia la organización de procesos y basado en la gestión de la calidad, en vez del aseguramiento de la misma; para lo cual considera principalmente las necesidades de los clientes y usuarios.

La norma ISO 9001 especifica los requisitos que debe reunir el SGC. Estas condiciones son genéricas y aplicables a toda clase de organizaciones con independencia de la naturaleza de los productos o servicios que presten.

En el año 2003 se publicó UNE 66929, una guía para la aplicación de la Norma UNE-EN ISO 9001:2000 en los despachos profesionales jurídicos, económicos y/o tributarios, lo que facilitó su implementación.

En marzo del 2012 se publicó la versión española de UNE EN 16114 *Servicios de consultoría de gestión*, con el objetivo de proporcionar directrices para una prestación eficiente de dichos servicios. Está escrita como guía y no requiere certificación.

Tras la adecuación del despacho a la normativa y el desarrollo de su correspondiente documentación que refleja su “modus operandi” (manuales de calidad y de procedimientos), una organización certificadora neutral analiza si realmente cumple con los requisitos de la normativa. Si el sistema está correctamente desarrollado, la entidad certificadora emitirá el correspondiente certificado indicando la conformidad del sistema.

Entre los beneficios asociados a este punto de vista externo a la empresa se pueden mencionar los siguientes:

- Mejora de la imagen del despacho.
- Refuerzo de la confianza entre los actuales y potenciales clientes, de acuerdo a la capacidad que tiene para suministrar de forma consistente los servicios acordados.
- Apertura de nuevos mercados, en virtud de alcanzar las características requeridas por grandes clientes, que establecen como requisito en muchas ocasiones poseer un sistema de gestión de la calidad según ISO 9000 implantado y certificado.
- Mejoramiento de la posición competitiva, expresado en aumento de ingresos y de participación de mercado.

Sin duda, estos beneficios mencionados son de una enorme importancia, pero al analizar la implantación de un SGC desde el punto de vista interno del despacho, surgen otros beneficios que no sólo posibilitan la existencia de los primeros, sino que además permiten sustentarlos en el tiempo, favoreciendo el crecimiento y adecuado desarrollo.

Los beneficios de orden interno de mayor relevancia son:

- Aumento de la productividad originada por mejoras en los procesos internos, que surgen cuando todos los componentes de una empresa no sólo saben lo que tienen que hacer sino que además se encuentran orientados a hacerlo hacia un mayor aprovechamiento económico.
- Mejora de la organización interna, lograda a través de una comunicación más fluida, con responsabilidades y objetivos establecidos.

- Incremento de la rentabilidad, como consecuencia directa de minimizar los tiempos de ciclos de trabajo, mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos y de disminuir los costes de no calidad, reprocesos, reclamaciones de clientes...
- Orientación hacia la mejora continua, que permite identificar nuevas oportunidades para mejorar los objetivos ya alcanzados.
- Mayor capacidad de respuesta y flexibilidad ante las oportunidades cambiantes del mercado.
- Mejora en la motivación y el trabajo en equipo del personal, que resultan los factores determinantes para un eficiente esfuerzo colectivo, destinado a alcanzar las metas y objetivos.
- Mayor habilidad para crear valor, tanto para la empresa como para sus proveedores y socios estratégicos.

“ Las empresas que logran llevar a la práctica sus ideas en forma simple, rápida y segura son aquellas que sobrevivirán a los cambios continuos y a la inestabilidad de los mercados.

Peter Drucker

La adecuada implantación de un SGC según la norma **ISO 9001:2008** puede ser una de estas ideas.

Sin embargo, es tan solo una parte de la estructura sobre la cual se debe fundamentar la gestión de la calidad, un inicio para crear una cultura de calidad y lograr la mejora continua. La Norma UNE-EN ISO 9001:2008 es vista por muchos expertos como un buen inicio para un programa de calidad.

Últimamente, AENOR ha puesto a disposición de las organizaciones que desean avanzar hacia la excelencia la Certificación en Gestión Avanzada 9004, la nueva herramienta de mejora de la gestión, con el fin de satisfacer la necesidad de aquellas organizaciones cuya gestión ha evolucionado y sobrepasa los criterios de cumplimiento de ISO 9001.

Es una autoevaluación que realiza la propia empresa conforme a la norma UNE 66174 “Guía para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización según la norma UNE-EN ISO 9004:2009” y que, posteriormente verifica un equipo de expertos de AENOR.



Ambas herramientas son útiles y pueden entenderse como elementos complementarios.

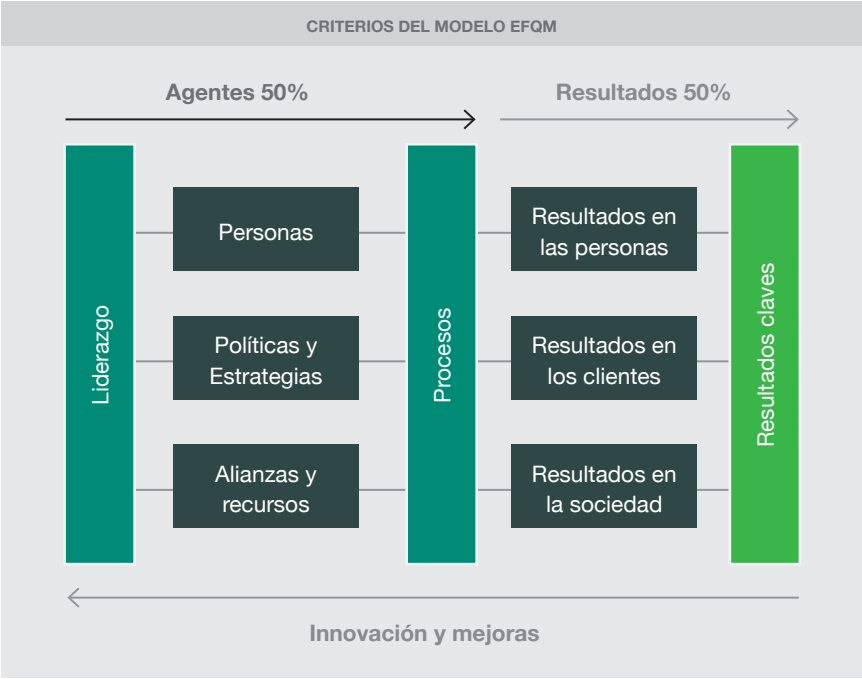
- Las normas ISO son especialmente útiles en los pasos iniciales de la organización hacia la excelencia. Y la Certificación en Gestión Avanzada 9004 conforme a la norma UNE 66174 la propuesta de ISO hacia la mejora.
- El Modelo EFQM adquiere una especial relevancia para las organizaciones maduras en la aplicación de la Gestión de la Calidad Total.

Siguiendo con el concepto de EFQM, hay que dejar claro que este Modelo no es una norma y no se obtiene ningún certificado por tercera parte. El modelo EFQM es un modelo compuesto de criterios y subcriterios que son evaluados en la organización para obtener sus puntos fuertes y débiles y definir planes de acción consecuentes.

El modelo de la EFQM, básicamente se emplea para la evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o externo, llegando a conocer cuál es su estado respecto al ideal de Excelencia así como las oportunidades de mejora.

Es un modelo de autoevaluación que sirve para realizar un diagnóstico de la empresa evaluando todos los procesos que intervienen, permitiendo identificar los puntos débiles y fuertes de la organización, las áreas de mejora y medir el progreso en el tiempo por lo que es una herramienta excelente para la concreción de planes estratégicos, tanto a corto como a largo plazo.

La evaluación de cualquier empresa se hace a través de nueve criterios que analiza el modelo, todos ellos están relacionados entre sí. Uno de los requisitos para implantar el modelo con éxito es que la organización tenga cierta madurez en gestión de sistemas de calidad.



Liderazgo. La forma en que el equipo directivo desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo y se compromete personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica.

Política y estrategia. Cómo materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

Personal. Cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización.

Alianzas y recursos. Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Procesos. Cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia.

Resultados en los clientes. Lo que consigue la organización en relación con sus clientes externos.

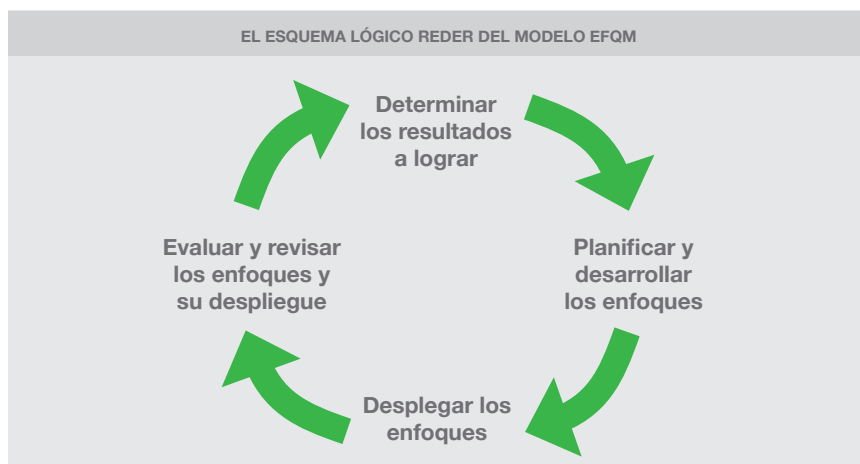
Resultados en el personal. Lo que consigue la organización en relación con su personal.

Resultados en la sociedad. Lo que consigue la organización en relación con su entorno social: local, nacional e internacional.

Rendimiento final de la organización. Lo que consigue la organización en relación con su rendimiento final planificado.

El Modelo EFQM se apoya en el esquema general de mejora continua para la mejora de los resultados y de los agentes facilitadores que los soportan. Este modelo de mejora continua se conoce como modelo REDER y establece los cuatro pasos que una organización necesita realizar

1. Determinar los resultados que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y su estrategia. Estos resultados cubren el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.
2. Planificar y desarrollar una serie de enfoques, sólidamente fundamentados e integrados, que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
3. Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa.
4. Evaluar y revisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. En función de todo ello, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.



Podemos decir que el modelo REDER (resultados, enfoque, despliegue, evaluación-revisión) es una variante del PDCA. La diferencia más importante es que el modelo REDER sugiere que antes de planificar lo que vamos a hacer (lo que se denomina adoptar un “enfoque”) es necesario determinar los resultados que se quieren mejorar

(los objetivos). Esto refuerza la importancia de la relación causa-efecto entre proceso (lo que hacemos) y resultados (lo que conseguimos).

Conclusión

Un despacho inteligente sabe que trabajar bajo sistemas de calidad es una garantía que el mercado acaba premiando.

La calidad ya ha dejado de ser una elección por parte de la firma, para pasar a ser una condición “sine quae non”. Hoy en día el cliente exige calidad.

La implantación de un sistema de gestión de la calidad en un despacho profesional es razonablemente sencilla, un despacho inteligente sabrá valorar la mejora en la eficiencia que le proporciona.

Un despacho inteligente sabrá escoger el sistema de gestión de la calidad y las herramientas que mejor se adapten a sus características.

Aprendiendo de los mejores



Empresa: EMIN Abogados
Nombre y apellidos: Juan Pedro Hoya Muñoz
Cargo: Socio Director

Presentación: Juan Pedro Hoya es Licenciado en Derecho. Máster en Asesoría de Empresas. Director General de Emin Abogados.

Emin es una empresa dedicada a la prestación de servicios profesionales de asesoramiento y consultoría, especializada en las pequeñas y medianas empresas y formada por profesionales jóvenes y dinámicos. Estamos integrados en la red internacional LEXUNION (www.lexunion.com), formada por más de 40 despachos especializados en asesoramiento legal, fiscal y patrimonial. Somos actualmente miembros de la Junta Directiva de LEXUNION Spain (www.lexunionspain.com).

Usted implementó y certificó en su despacho un Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma UNE-EN ISO 9001:2008, en febrero del 2009. Me gustaría que valorase del 0 al 5 las mejoras que han observado en estos ámbitos:

- | | |
|---|---|
| • La calidad de los servicios que proporciona el despacho | 4 |
| • La satisfacción de los clientes | 5 |
| • La satisfacción del personal | 4 |
| • La eficiencia de los departamentos | 4 |
| • La imagen del despacho, su posición en el mercado | 4 |
| • Los resultados económicos | 3 |

¿Cuál fue la principal dificultad que tuvo en el proceso?

La primera resistencia es de parte del personal, que considera que se trata de un exceso de burocracia y de un cambio innecesario de la forma en que han trabajado durante años. La dirección también tuvo que realizar un esfuerzo en tiempo para diseñar y plasmar la estrategia en gestión de la calidad.

¿Qué beneficio observó como primer resultado?

Curiosamente el primer beneficio fue la seguridad jurídica: las relaciones con clientes y proveedores se dotaron de un marco contractual y una esquematización de procedimientos que llevó a disminuir considerablemente los riesgos profesionales del despacho (responsabilidad civil, morosidad...).

Cree que fue un gasto o bien una inversión

Una inversión, ciertamente. El gasto es el mantenimiento anual del sistema, en forma de auditoría por parte de la entidad certificadora, pero la implantación es algo que se amortiza en los años siguientes y se recupera en forma de conseguir una manera más seria y rigurosa de prestar nuestros servicios.

Además, nos fue útil para formar parte de Lexunion España, la única red española de despachos de abogados en la que todos sus miembros tienen certificada su gestión de la calidad conforme a la norma ISO 9001, y de cuya Junta Directiva formamos parte actualmente.

Los recursos que emplea actualmente en la gestión de la calidad son proporcionales a los beneficios que le proporciona?

Sí, una vez que el sistema se implanta requiere poco esfuerzo; vencidas las reticencias iniciales del personal, clientes y proveedores, después todo va rodado e incluso se crea una cultura en la empresa que interioriza la gestión conforme al sistema implantado. La ayuda de sistemas informáticos en la gestión de la calidad ha reducido aún más el esfuerzo requerido, tanto de tiempo como económico.

Además, nuestra política de integraciones con otros despachos para ayudar al crecimiento de la firma se ha beneficiado mucho de la existencia de un sistema de gestión de la calidad, pues facilita enormemente las integraciones. Y de hecho, cuando hablamos con otros despachos pequeños que nos contactan para unirse, nuestra certificación de calidad les da una mayor tranquilidad y seguridad, saben que están cambiando a mejor.

¿Qué recomendación, relacionada con la calidad, haría a un despacho profesional para que fuera un despacho inteligente?

Desde nuestra modesta posición, recomendamos la implantación de un sistema de gestión de la calidad a todo aquel despacho que tenga alguna parte de su negocio focalizado en procesos. Quizás un despacho boutique basado exclusivamente en el

“expertise” de sus profesionales no le saque todo el provecho, pero para los demás modelos de negocio creemos que vale la pena y se amortiza fácilmente.

Además, el sistema permite su “fine tuning” con el tiempo, y con la ayuda de los sistemas informáticos la sensación de carga burocrática se va eliminando con el transcurso de los meses, de manera que se logra que todas las personas implicadas no perciban el sistema de gestión de la calidad como una capa extra de burocracia sino como algo que les da un beneficio extra, ya sean proveedores, clientes o colaboradores del despacho.

La implantación del sistema no te hace ser mejor abogado técnicamente, ni *per se* provoca colas en la entrada de nuestras oficinas para hacerse clientes, pero establece un marco de funcionamiento que hace que el cliente vea una seriedad y rigor en la forma de trabajar, de prestar el servicio. Podemos tener mejores o peores abogados, pero no extraviaremos documentos, no repercutiremos a nuestros clientes los costes de nuestras ineficiencias internas, optimizaremos los recursos del despacho, gestionaremos adecuadamente las quejas y corregiremos inmediatamente todas las incidencias e irregularidades que detectemos.

Nos cuesta ahora pensar en que un despacho profesional con un modelo de negocio como el nuestro pueda funcionar bien e incluso subsistir de forma rentable sin un sistema de gestión de la calidad.

La Anticipación y la Innovación

“ ”

Anticiparse y buscar soluciones innovadoras a los cambios del entorno y del mercado es un valor diferencial que garantiza los ingresos futuros del despacho

La Anticipación y la Innovación

“” *Anticiparse y buscar soluciones innovadoras a los cambios del entorno y del mercado es un valor diferencial que garantiza los ingresos futuros del despacho*

¿Por qué son importantes la anticipación y la innovación?

Hace algunas décadas cuando el cliente acudía a un despacho básicamente lo que esperaba era que le solucionaran un problema. Hoy nos encontramos con un entorno y una realidad mucho más exigente que pide algo más: **anticipación e innovación**.

En nuestro modelo del Despacho Inteligente es evidente que la anticipación y la innovación formarán parte de la gestión de su día a día. Aunque parezca un poco sorprendente, cuando en las webs los despachos presentan los servicios que ofrecen, estaría bien que remarcaran en qué sentido son innovadores y qué hacen para anticiparse. Porque, no nos engañemos, si nos atenemos a la información que nos dan las webs, prácticamente todos los despachos son iguales, todos ofrecen lo mismo o casi lo mismo. Lo que realmente puede marcar la diferencia es el cómo lo ofrecen, así como su capacidad innovadora y anticipadora.

¿Por qué hemos querido tratar la anticipación y la innovación en un capítulo conjunto? Porque realmente creemos que tienen muchos puntos en común. En ambos casos se está dando un paso más. Se va más allá de lo que espera el cliente. En todo caso, mientras la anticipación se refiere más a un cliente concreto (nos anticipamos a sus necesidades, que conocemos perfectamente), la innovación va más allá. De todos modos, difícilmente se puede dar una sin la otra.

Tanto para la innovación como para la anticipación, es fundamental estar atento a la información que se recibe del exterior a través de distintas vías: clientes, competencia, empleados, dirección, proveedores (consultores, por ejemplo), y muy importante, cambios legislativos y del entorno. Pero ante todo es muy importante escuchar y ser receptivos a las sugerencias y quejas de los clientes. También y de forma simultánea es importante estar atentos a la información interna que se recibe, es decir, a las propuestas y sugerencias de nuestros profesionales y colaboradores. Es una dinámica que debe fomentarse y estimularse desde la dirección del despacho.

Pero, ¿qué entendemos por innovación y anticipación? Vayamos por partes:

Innovación

Definición

Son muchas las definiciones que podemos dar de la innovación, pero nosotros hemos escogido la propuesta por la OCDE. Según ésta, la innovación consiste “*en la implementación con éxito de un producto o proceso nuevo -innovación radical- o significativamente mejorado -innovación incremental- en el mercado o en la empresa.*”

Como podemos comprobar, la innovación no sólo se refiere a las nuevas tecnologías, sino que es algo más. Concretamente, abarca tanto la creación de nuevos servicios como todo lo que tiene que ver con los procesos que se siguen para su prestación.

También hay que distinguir entre la innovación absoluta y la que se consigue por imitación de algo que ya existe en el mercado, añadiendo o no alguna mejora.

En relación a la innovación nos parecen muy interesantes tres reflexiones de Drucker:

“” *La innovación debe basarse en soluciones sencillas.*

“” *Hay que aprovechar los cambios del entorno para crear nuevas oportunidades de servicio.*

“” *La innovación, por sí sola, no sirve de gran cosa. Tan sólo es importante si es valorada por los clientes.*

Peter Drucker

¿Se innova mucho en el sector de los despachos profesionales? Desde hace unos años, los despachos empiezan a plantearse estrategias de innovación, pero lo cierto es que algo muy incipiente y novedoso. Esta forma de actuar no es patrimonio solo de los grandes despachos, sino también de los medianos y pequeños. Y es que en realidad la innovación no exige grandes inversiones, sino más bien una filosofía y una forma de entender los servicios.

¿Por qué? Porque la innovación en los servicios de asesoría y gestión implican muchos aspectos. No se trata de tener unos cuantos profesionales pensando y observando, hasta dar con la innovación, sino de algo más complejo y global. Es necesario:

- Buena comunicación interna
- Nuevas tecnologías
- Cooperación entre departamentos y profesionales
- Capacidad de respuesta y de adaptación a las demandas de mercado
- Cultura de la mejora continua
- Planificación de la introducción en nuevos mercados
- Fidelización y formación de los recursos humanos de la organización
- Existencia de un servicio de atención al cliente y de quejas
- Evaluación constante de la satisfacción del cliente
- Promoción de valores innovadores en las actitudes de la dirección del despacho y resto del personal
- Una estrategia innovadora a largo plazo
- Gestión del conocimiento
- Establecimiento de redes de cooperación con centros de investigación y universidades
- Cooperación con otros despachos

- Seguimiento constante de lo que se está haciendo en el mercado y conocimiento de las expectativas de los clientes

Hoja de ruta para innovar

Teniendo en cuenta todo lo que hemos dicho anteriormente es fundamental que el despacho se ponga manos a la obra y haga frente a este reto innovador, concentrando todas las energías en ello. Veamos nuestra propuesta:

1. La dirección del despacho debe comprometerse en este camino hacia la innovación. Ella es la primera que debe demostrar su implicación con actos y realidades (encuentros, comunicados, ejemplos...).
2. Hay que crear un **equipo de trabajo** para liderar el proceso.
3. Debe analizarse cómo se está innovando en la actualidad, haciendo un **autodiagnóstico**.
4. Deberá medirse con **indicadores** la innovación.
5. Es bueno compararse con otras empresas y sectores.
6. Hay que hacer un **plan de acción** para mejorar lo que se está haciendo y decidir hasta dónde se desea llegar
7. También es importante tener presentes las prioridades de inversión que son necesarias para poder innovar. Sin duda, las nuevas tecnologías ocupan un lugar importante en esta hoja de ruta. Suponen: una mayor fluidez en la comunicación entre el asesor y el cliente, una disponibilidad continua del profesional y la prestación y la prestación de un mejor servicio gracias a las nuevas tecnologías. Por tanto, una firma que quiera ser innovadora es importante que esté al día en las nuevas tecnologías, y que las aproveche para que innove en los servicios que ofrece.
8. También la innovación se puede centrar en la gestión de la firma, y esto lo podemos ver y aplicar en cualquiera de las siguientes áreas; Recursos Humanos, Finanzas, Procesos y Calidad, así como en el marketing y en la comercialización de los servicios
9. A pesar de las restricciones en los presupuestos de las firmas, todos están de acuerdo en que invertir en formación y en gestión del conocimiento es algo que no puede dejarse de hacer. De lo contrario, la calidad del servicio prestado y el talento del personal se verán mermados. Y por supuesto que es difícil innovar si los profesionales no están a día, tanto en relación a los cambios de legislación como respecto a su entorno, así como en la renovación de sus habilidades.

Anticipación

Definición

Hace unos años anticiparse a las necesidades de los clientes podía verse como una característica diferencial de un despacho. Hoy las cosas están cambiando: la anticipación es casi una obligación. El cliente quiere sentir que el despacho va por delante de él, adelantándose o anticipándose a sus necesidades.

De hecho, los asesores ya no quieren que se les encasille como meros solucionadores de problemas. Si así fuera, un cliente sin dificultades jamás recurriría a ellos. Por ello, las asesorías quieren que se entienda que pueden ofrecer mucho más. Que pueden mejorar la situación de sus clientes y prevenir posibles dificultades.

La realidad es que cada día más empresas recurren a los asesores para que les ayuden a descubrir y aprovechar nuevas oportunidades, partiendo de la normativa existente. O bien buscan al asesor para prevenir posibles consecuencias negativas.

Para anticiparse es imprescindible estar al día de lo que se está haciendo y ofreciendo en el sector (tanto a nivel nacional como internacional), conocer en todo momento las novedades legislativas, y lo que es más importante, conocer mucho al cliente.

Para entender lo que es la anticipación es importante no perder de vista unos conceptos importantes, como son “las expectativas” y el “el valor” del cliente. Está claro que anticiparse por anticiparse no sirve de gran cosa, si se hace sin sentido. Y sobre todo, si se hace de espaldas al cliente. Es decir, por mucho que una asesoría se anticipe ofreciendo un nuevo servicio, si no se ajusta a lo que necesita el cliente, no tendrá ningún valor.

Pero, ¿qué entendemos por valor del cliente? Es la percepción que éste tiene de una necesidad específica. En realidad, es el termómetro que mide hasta qué punto nuestra asesoría ha respondido bien a las expectativas del cliente.

Para entender la idea de anticipación, es muy útil profundizar en el concepto de **percepción de valor por parte del cliente**. Se suelen dar las siguientes posibles situaciones o niveles:

- a) **El valor básico**, sería el *conocimiento técnico*, es lo mínimo que tiene que ofrecer una asesoría. De hecho, podríamos decir que todos los despachos ofrecen este nivel, o al menos deberían ofrecerlo.

Por ejemplo, una asesoría que se limite a cumplimentar las declaraciones tributarias y a llevar contabilidades.

- b) **El valor esperado**, *experiencia*, es el que los clientes consideran “normal” en nosotros y nuestros competidores. En este caso, estaríamos dando un paso más respecto al nivel anterior.

Está claro que hoy en día si accedemos a las webs de muchas asesorías nos encontramos que, aparentemente, todas ofrecen unos servicios, aparentemente, de las mismas características. Y en la mayoría se sobrepasa con creces el nivel básico.

- c) **El valor deseado**, *fiabilidad, profesionalidad*, se refiere a aquellas características de servicios que ya conocen los clientes y que, aunque quizás no se han pactado de forma explícita, a éstos les gustaría que les ofreciesen. Sin embargo, ello no implica necesariamente que exijan su prestación. Aún así, la asesoría que quiera avanzar no puede adoptar una actitud conformista. Si conoce ese deseo, ha de tratar de dar respuesta al mismo. Ésta puede ser una buena forma de iniciar el camino hacia la diferenciación y superioridad.
- d) **El valor no previsto**, *empatía y proponer soluciones nuevas no previstas*, se da cuando el servicio tiene unas características que van mucho más allá de las expectativas y deseos que el cliente ha demostrado tener en encuentros y trabajos anteriores. Precisamente es en este nivel donde podemos hablar plenamente de la anticipación, si bien en el anterior se da en cierto modo.

Nosotros podemos anticiparnos a esas necesidades o crearlas, siempre y cuando nuestra respuesta suponga un valor añadido para el cliente. Si él no lo percibe así, la anticipación tiene poco sentido. Y por ello, tal como hemos dicho, lo hemos de conocer muy bien.

Lo que está claro es que el despacho que se anticipa ganará muchos puntos a los ojos del cliente, consiguiendo diferenciarse de la competencia.

Finalmente, tengamos en cuenta que aunque respondamos al nivel “deseado” y/o “no previsto”, si no ofrecemos el “básico” y el “esperado”, no habremos satisfecho las expectativas del cliente y perderemos cualquier ventaja competitiva. La anticipación la podemos situar en el nivel deseado, pero sobre todo en el no previsto.

Hoja de ruta

Para poder anticiparse a las necesidades del cliente son necesarias varias cosas:

1º Escuchar atentamente al cliente para saber lo que quiere, ya lo exprese implícita o explícitamente. El saber escuchar es realmente básico para anticiparse. Es más, cuando un profesional o un despacho quieren captar un cliente o fidelizar a un cliente, ha de estar atento a lo que éstos necesitan. Y a veces el cliente no da esta información explícitamente, sino que puede deducirse de cuanto explica. En cierto modo podríamos decir que en la propia venta del servicio ya se está asesorando al cliente, pues para ver qué servicio puede interesarle hay que conocer su problemática. A veces, incluso, puede ser que no sea consciente de sus necesidades, y agradecerá que se le ayude a detectarlas. Si así lo hacemos, nos estaremos anticipando.

2º Investigar e informarse acerca del negocio o sector del cliente actual o potencial. Tanto sobre su empresa o situación particular, como del sector en el que

desarrolla toda su actividad. Es fundamental conocer de él lo máximo posible. Así, si viene a nosotros un cliente como particular, no está de más saber a qué se dedica, y en qué sector se mueve. Por ejemplo, si procede del sector farmacéutico, y nos enteramos que hay una reforma en curso que puede afectarle, para bien o para mal, nos anticiparemos si le advertimos y le damos algún consejo. Y en todo caso, el cliente percibirá que nos estamos interesando por él.

Las opiniones de nuestros clientes nos servirán para anticiparnos. De todos modos, cuando hablamos de anticipación no es lo mismo el cliente que sólo utiliza nuestros servicios cuando los necesita, que aquel que valora una cierta creatividad que piensa en la utilidad futura de nuestras prestaciones. Éste, precisamente, será el que valorará más nuestra capacidad de anticipación. Y en el fondo, es un tipo de cliente que espera que su asesor se anticipe. Si ve que no lo hace, acabará decepcionándose.

3º Hacer un seguimiento del cliente y de su problemática personal. Esto es lo que se suele conocer como servicio postventa, seguimiento o “el día después” cuando se habla coloquialmente, y que a veces, equivocadamente, es el gran olvidado. Una vez finalizado el asesoramiento que nos ha pedido el cliente, tenemos dos opciones: esperar a que vuelva o hacerle un seguimiento. Si seguimos este segundo camino, será mucho más fácil que vuelva de motu propio por alguna cuestión sobrevenida o simplemente para prevenir posibles conflictos que puedan sobrevenir.

Asimismo, este seguimiento nos permitirá estar más cerca del cliente, y estar en mejores condiciones para podernos anticipar. Sabiendo de primera mano en qué momento nuestra ayuda puede ser útil.

4º Asegurar una buena comunicación con el cliente, pero en ambas direcciones, lo que implicará que siempre nos anticiparemos a cualquier nueva necesidad del cliente. Para ello tendremos que establecer una metodología o sistema periódico y recurrente de contactos con el cliente; a) Reuniones periódicas b) Cuestionarios c) Circulares d) Llamadas de cortesía. En resumen cualquier acción es válida, lo importante es la constancia y la sistemática que apliquemos.

5º Los cambios normativos, una oportunidad. También es interesante mantener informado al cliente acerca de las novedades, cambios y reformas que se van produciendo en el sector. Por tanto, hay que estar muy atentos a los cambios de normativa, tanto si ya se han aprobado como si se prevé su aprobación. Pensemos que cualquier cambio normativo puede ser el detonante perfecto para que podamos anticiparnos de dos modos:

Creando un nuevo servicio surgido de la necesidad creada por la nueva normativa. En este caso, anticipación e innovación coincidirían. Y estaríamos hablando de una anticipación dirigida a todos nuestros clientes en general. Pensemos que a veces esta anticipación puede nacer de simples rumores de cambio, con lo cual la anticipación es todavía mayor.

Respecto a un cliente concreto, o un grupo de clientes de nuestro despacho. Es decir, no es necesario que hayamos creado un servicio nuevo. Simplemente puede ser que veamos que la nueva norma o reforma puede reportar un beneficio o un riesgo para nuestro cliente, o grupo de clientes.

6º Informarse acerca de nuestro entorno económico de los avances y cambios en general, ya sean tecnológicos, políticos, económicos, etc., pues detrás de los mismos, tarde o temprano, acostumbra a haber un cambio en la legislación (con todo lo que esto comporta).

Por ejemplo, cuando se impulsaban los negocios a través de Internet estaba claro que tarde o temprano tendrían que regularse (ejemplos: Ley de Protección de Datos o La ley de la Sociedad de la Información). Y detrás de una regulación puede venir una especialización, como ha sido el caso del derecho de las nuevas tecnologías.

7º Obtener la máxima información posible tanto de los empleados como de los profesionales del despacho. Ellos son los que realmente conocen de primera mano al cliente. Son una fuente inestimable de información, sobre lo que piensan y quieren los clientes. Se relacionan con ellos, les escuchan, les hablan, les conocen, y aprenden a ponerse en su lugar y a pensar como ellos.

Aprendiendo de los mejores



Empresa: Manubens Abogados

Nombre y apellidos: Eduardo García Vasco

Cargo: Socio de Manubens Abogados



Presentación: Eduardo García es Abogado Socio Responsable del Área de Derecho Civil y de litigiosidad.

Manubens es una Firma de letrados que desde sus orígenes se marcó el reto de prestar un asesoramiento de altísima calidad y excelencia al cliente, ofreciendo soluciones jurídicas seguras, fiables e innovadoras, enmarcadas siempre dentro de un profundo conocimiento de cada uno de los sectores de actividad económica en los que presta sus servicios.

El despacho tiene oficinas en Barcelona y Madrid. Además, es miembro fundador de la red internacional PRAGMA y pionero en el asesoramiento a clientes con intereses en India y Andorra. A tal fin se ha creado un Andorra Desk y un India Desk, actualmente operativos.

¿Cómo cree usted que Manubens se anticipa con sus servicios a las necesidades de sus clientes? ¿Qué mecanismos utilizan para detectarlas?

La profunda implicación de nuestros profesionales en cada una de las áreas de actividad económica en que la Firma desarrolla su actividad nos dota de un observatorio

privilegiado de la posible evolución de los acontecimientos, lo que unido a una actitud despierta y proactiva hace que podamos detectar nuevas necesidades.

¿Nos podría poner un ejemplo?

Los ejemplos son múltiples y variados, pero por citar uno de ellos, cuando merced a nuestro asesoramiento tuvo lugar el nacimiento del Parc Científic de Barcelona, pronto percibimos que se convertiría en un vivero de empresas, las conocidas como “spin off” a las que, en la medida de nuestras posibilidades, hemos ayudado en todo momento desde su creación hasta su posterior desarrollo y crecimiento.

Manubens ha apostado claramente por la innovación y la internacionalización de sus servicios. De hecho, se autodefine como una firma de abogados multidisciplinar con proyección internacional. Claros exponentes de ello son Andorra Desk e India Desk, y la creación de la organización internacional Pragma. Después profundizaremos en todos ellos, de momento nos gustaría saber qué camino han seguido hacia la internacionalización.

La necesidad de una correcta implantación en un mundo cada vez más global e interconectado nos hizo ver, ya en el año 2000, que era necesario contar con una posición sólida a nivel internacional, lo que motivó que en ese año creáramos como fundadores la red internacional Pragma, presente hoy en casi todo el mundo, que se compone de despachos integrados por profesionales con mutua interrelación personal y profesional, lo que nos diferencia de otras redes en las que existe mucho desconocimiento personal entre sus integrantes que, a la postre, redundan en la calidad del servicio prestado a los clientes.

¿Por qué precisamente Andorra e India?

Andorra ha realizado una transformación impresionante en un período muy corto de tiempo. En menos de tres años habrá pasado de ser un paraíso fiscal a tener una tributación moderna y asimilable a los países de nuestro entorno (OCDE) con impuestos sobre las sociedades, sobre los no residentes, sobre las actividades económicas, sobre el IVA (denominado allí IGI) y próximamente sobre la renta de las personas físicas. Este cambio necesita del correspondiente asesoramiento para adaptarse a la nueva situación, tanto a andorranos como a españoles. No olvidemos que la tributación adoptada por Andorra sigue teniendo un perfil de baja tributación (con tipos impositivos de entre el 2 y un máximo del 10%).

Por su parte, creemos que India tiene un potencial enorme, por su potencia demográfica, su riqueza en recursos naturales y el alto grado formativo que alcanzan sus nacionales, lo que unido al uso de la lengua franca internacional por excelencia que es el inglés, nos hizo ver que no sólo era una oportunidad, sino una obligación estar presentes en tan vasto mercado.

Nuestro India Desk ofrece un asesoramiento integral, tanto legal como empresarial, destinado a inversores españoles y de cualquier otro país europeo que deseen aprovechar las oportunidades de crecimiento actuales en India. Además, ofrecemos un

servicio paralelo para las empresas indias interesadas en las oportunidades de negocio en España.

¿Cómo funcionan las divisiones Andorra Desk e India Desk? ¿Qué ofrecen?

Por lo que respecta a Andorra, conocemos tanto la legislación española como la andorrana, por lo que funcionamos como puente para canalizar flujos económicos en las dos direcciones a nivel estratégico, utilizando para los trámites más sencillos y burocráticos a abogados radicados en Andorra, con quienes tenemos establecidos acuerdos de colaboración profesional.

Por su parte el India Desk, está dirigido desde España por Doña Mandeep Johal, abogada británica de origen indio con un amplio conocimiento y sólidos contactos, nuestro India Desk le ofrecerá un asesoramiento personal y actualizado sobre todos los aspectos de su interés: ya sea para ayudarle a identificar las oportunidades de negocio adecuadas, para colaborar en el desarrollo de su empresa en el extranjero o para asistirle en lo referente a los conocimientos sobre las prácticas legales y empresariales del país.

El bufete Manubens colabora estrechamente con la firma jurídica india *Suman Khaitan & Co. Advocates and Notaries*. Esta alianza estratégica, no exclusiva, nos permite proporcionar asistencia local en la práctica legal y empresarial y aportarle la seguridad que necesita su empresa a la hora de invertir en el extranjero.

¿Surgieron como una respuesta a las necesidades de sus clientes o se anticiparon a ellas?

El caso de Andorra fue más bien fruto de la casualidad. Al ser un país sin experiencia en impuestos, conforme iban avanzando los proyectos legislativos de las diversas leyes tributarias nos pidieron asesoramiento formativo, que nos obligó a sumergirnos a un nivel de gran profundidad en todas las novedades impositivas incluso con anterioridad a su aparición. Posteriormente, la ventaja competitiva de ser los primeros hizo el resto. La India constituye claramente una apuesta anticipativa que ya está empezando a dar sus primeros frutos.

Está claro que Manubens es una firma innovadora, ¿cómo creen ustedes que es posible innovar en el ámbito legal?

En cualquier actividad intelectual siempre es posible innovar siempre que cuentes con sólida formación, medios humanos y materiales y sobre todo ilusión, mucha ilusión, que es motor de todas las cosas.

Responsabilidad Social

“ ”

El respeto y el compromiso al entorno y a la legalidad vigente aporta credibilidad al despacho

Responsabilidad Social

“ ” El respeto y el compromiso al entorno y a la legalidad vigente aporta credibilidad al despacho

Definición

La responsabilidad social es la forma que tienen las organizaciones de dar respuesta al desarrollo sostenible.

Es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad.
- Tome en consideración las expectativas de sus grupos de interés.
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

La Responsabilidad Social se gestiona integrando en la gestión general de la organización, los valores éticos, sociales, laborales, de respeto a los derechos humanos y ambientales. Mediante políticas, estrategias, actuaciones o procedimientos, y en las relaciones con sus grupos de interés.



La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) refleja una nueva dimensión de la empresa preocupada en su sostenibilidad y no tanto en el corto plazo. Una triple visión -económica, social y medioambiental- que prima el desarrollo sostenible.

Hay una sutil diferencia en el significado de la responsabilidad social corporativa (**RSC**) y de la responsabilidad social empresarial (**RSE**), en la medida en que dis-

tinguen entre la empresa y la corporación, entendiendo que esta última incorpora a todas las organizaciones, empresariales o no e independientemente de su tamaño. Para muchos, ambas expresiones significan lo mismo.

Hoja de Ruta

¿Por qué la Responsabilidad Social?

La responsabilidad social corporativa está despertando en los últimos años un enorme interés por parte del sector empresarial, las escuelas de negocio, los inversores e incluso algunos gobiernos. Desde finales de los noventa han ido apareciendo en el panorama internacional diferentes iniciativas, códigos, normas, etc., encaminadas a promover un comportamiento de las empresas más ético, sostenible y respetuoso con la sociedad y el ambiente. La mayoría de estas recomendaciones, de carácter voluntario, pretenden animar al desarrollo de políticas y estrategias en las empresas que incorporen estos criterios argumentando su necesidad desde diferentes puntos de vista: morales, económicos y sociales. Pero, ¿cómo conseguir que estas demandas sociales no se queden solo en buenas intenciones y se traduzcan en buenas prácticas de gestión empresarial que beneficien a todos? ¿Cuál debe ser la contribución de los diferentes agentes sociales y de las instituciones en la promoción y gestión de aspectos ligados a la RSC?

Este mundo globalizado e interrelacionado como nunca, donde las grandes corporaciones multinacionales llegan a tener presupuestos superiores al de algunos Estados, requiere unas normas de conducta empresarial que, dentro del libre juego del mercado, minimicen los impactos sociales y medioambientales que la actividad económica de dichas organizaciones conlleva a lo largo y ancho del planeta. El viejo modelo de gestión empresarial basado en la maximización del beneficio para el accionista con una visión cortoplacista ha demostrado ser, no sólo perjudicial para la sociedad en general, sino también para los propios accionistas, especialmente aquellos con menor poder negociador y con intereses a largo plazo.

El enfoque contractual tradicional de la empresa (contratos entre principal y agente) contrasta con el nuevo enfoque comunitario en el que la empresa no se considera como un ente abstracto sino como una institución social con personalidad jurídica propia —independientemente de la de sus partícipes— con derechos y obligaciones en cuanto tal. En el modelo financiero de empresa, los individuos son los sujetos básicos del análisis y la igualdad contractual entre ellos, se considera garantizada por su libertad para renunciar a la relación y abandonar la empresa.

Esta visión de la empresa como nexo de contratos, parte de la hipótesis de una negociación justa entre todas las partes afectadas, algo difícil de creer en la situación actual. La reducción de la empresa a una ficción legal, detrás de la cual sólo existe una serie de contratos privados (un cuasi-mercado), se olvida de que existe una empresa como organización, coalición o asociación de agentes económicos aparte de los individuos que la componen (Rodríguez, 2003).

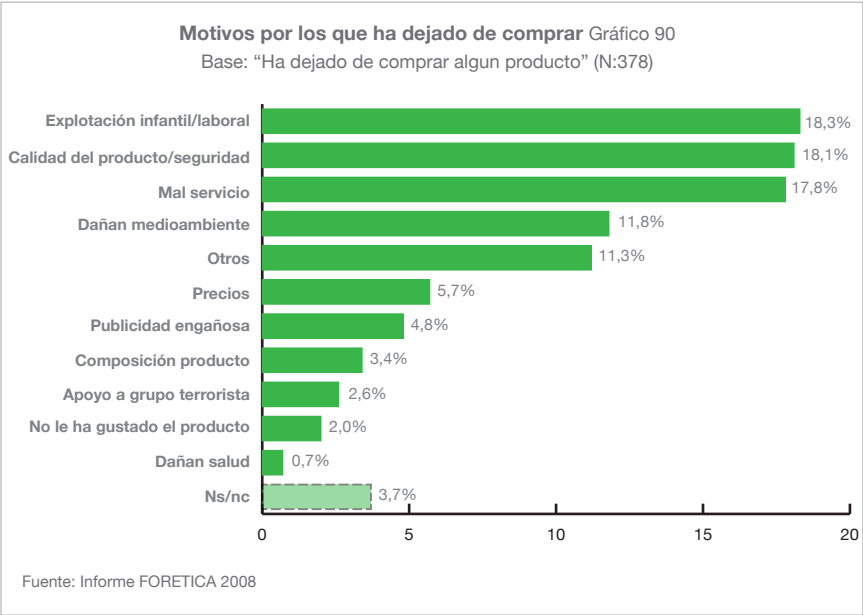
Los activos físicos ya no son el único recurso crítico. El capital humano ha aumentado su protagonismo, lo mismo que contar con una buena red de proveedores o socios comerciales y compartir tecnología. Los trabajadores no son autómatas encargados de manejar activos valiosos, sino activos en sí mismos (Rajas y Zingales, 1998, 2000).

Según Kay (1996), la compañía (que no empresa) es una institución social articulada mediante un nexo de relaciones de confianza mantenidas a largo plazo. Ello supone que administradores y gerentes deben preservar y aumentar el valor de los activos bajo su control, no actuar meramente como agentes de los accionistas. Activos son no sólo los tangibles sino también las capacidades de los empleados, las expectativas de los clientes o proveedores, la reputación e imagen de la empresa dentro de la sociedad, etcétera. Activos que el mercado financiero puede no estar valorando en el corto plazo pero que son decisivos en el largo plazo.

El argumento a favor de la RSE es pues un argumento moral que no entra a analizar los beneficios económicos inmediatos de que las empresas asuman estas estrategias de gestión.

Por otro lado, no es moral, afirman, que por abaratar costes se contraten o subcontraten servicios o productos elaborados por personas e incluso menores en condiciones casi de explotación (falta de seguridad, insalubridad y salarios indignos). No es moral deforestar, malgastar los recursos naturales, contaminar y degradar la tierra y el entorno natural con fines puramente lucrativos. Tampoco es moral imponer reglas de juego al comercio internacional que favorezcan sólo a unos pocos. Ni tampoco es moral producir bienes dañinos para la salud, el medioambiente y la vida humana, por muy necesarios que quieran hacer creer que son. Aunque el número de individuos «concienciados» es en apariencia pequeño, la presencia de las organizaciones multiplica el impacto de sus denuncias y contribuyen a que sean muchos los ciudadanos sensibles a mensajes negativos denunciados por aquéllas.

- Globalización y nuevas tecnologías otorgan mayor poder a las empresas, o sea, mayor responsabilidad en el desarrollo del sistema físico-social en el que operan.
- Cambios en los valores de los consumidores



El despacho inteligente no puede ignorar la importancia de ser respetuoso con su entorno, debe basar su comportamiento en la ética y la transparencia, admitiendo su responsabilidad social en todos los ámbitos con los que se relaciona y mantiene un compromiso: socios, empleados, clientes, proveedores, administración, competencia, etc.

Es cierto que el sector de los despachos profesionales carece de los factores más evidentes de riesgo que tradicionalmente han llevado a las compañías a adoptar paulatinamente un enfoque socialmente responsable en la gestión de sus actividades. Frente a las compañías con actividad industrial, los despachos no son grandes contaminantes y no tienen una cadena de suministro basada en la actividad de terceros. Pero sí han tenido y tienen otros retos y riesgos en el desarrollo de su actividad.

El sector no es una rara avis al margen de los parámetros de esa eficiencia global, y tiene la magnífica oportunidad de crear valor para su actividad desde la participación en su entorno social.

El talento es el principal foco de atención al que se dirigen las acciones de RSC de los despachos, ya sean firmas grandes o medianas. Los equipos humanos son nuestro principal valor y, como tal, debemos cuidarlo y protegerlo para obtener la lealtad de los empleados hacia la empresa y ganarnos día a día su fidelidad. Para aplicar nuevas fórmulas para fidelizar a nuestros equipos y atraer a los mejores profesionales a nuestro proyecto hace falta apostar por la implementación de medidas que surjan de demandas reales.

La mejora continua de la formación profesional, la flexibilidad de la jornada laboral, y la implementación de medidas que favorezcan la conciliación entre la vida profesional

y la personal son algunos de los aspectos que más preocupan a los profesionales del sector y por tanto, acciones para gestionar el talento que deben emprenderse desde la dirección de un despacho inteligente, primando la idea de que, para mantener la relación de confianza de los clientes, es fundamental contar con un excelente grupo de profesionales y un buen ambiente de trabajo.

No es conocido el interés que ha despertado entre los despachos de tamaño mediano en España, el involucrarse en proyectos de carácter social en los que colaboran de una forma activa, comprometiéndose a promover y potenciar determinadas actividades.

Es cierto que el compromiso social de los despachos no trasciende, pues desde las firmas se suele informar más sobre cuestiones relacionadas con su actividad profesional (operaciones que se han cerrado; fichajes profesionales que se han incorporado al equipo; apertura de nuevos departamentos u oficinas; etc.), pero en los últimos años la responsabilidad social de los despachos va más allá de las puertas de sus sedes. Esta conducta o tendencia se percibe ya en la mayoría de los despachos de tamaño mediano.

En este sentido, existen numerosas firmas que colaboran de forma activa con distintas fundaciones apostando por proyectos concretos que se desarrollan desde determinadas instituciones, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. Merece la pena destacar que la cooperación que se establece con estas organizaciones no se traduce directamente en aportaciones económicas, sino que se colabora canalizando ayudas a proyectos concretos, fomentando la integración socio-laboral de personas con discapacidad intelectual en las propias oficinas del despacho, ofreciendo asesoramiento jurídico gratuito, y dando a conocer su labor entre los clientes del despacho.

La acción social es una parte de la responsabilidad social, un complemento. Un despacho puede ser irresponsable a pesar de dedicar ingentes cantidades de dinero a donaciones a grupos desfavorecidos y asesoramiento sin contraprestación económica, si desatiende al resto de los públicos con los que se vincula. La acción social es importante, y seguro que los hará mejores cada día, pero las relaciones de confianza y respeto con los grupos más cercanos, como sus clientes y profesionales, son obligaciones.

El despacho inteligente, con la buena gestión de la Responsabilidad Social obtiene los siguientes beneficios:

- Aporta credibilidad al despacho.
- Es una política que cada vez la sociedad valora y premia más.
- Aumenta la fuerza y credibilidad para atraer a profesionales con talento. La imagen es reforzada por el orgullo de pertenecer a una organización con reputación de responsable
- Crea relaciones de confianza.
- Beneficia la reputación y la imagen del despacho.
- Permite diferenciarse positivamente de la competencia.

- Favorece la promoción y puesta en marcha de iniciativas y programas destinados a la comunidad y a la sociedad con el propósito de mejorar aspectos sociales de la vida en comunidad y en la sociedad.
- Mejora la comunicación y la comprensión de las expectativas y necesidades de todos los grupos de interés.

Sistemas de gestión de Responsabilidad Social

Con el fin de gestionar la Responsabilidad Social las organizaciones deberán integrar en su sistema de gestión general, los valores éticos, sociales, laborales, de respeto a los derechos humanos y ambientales. Sustentándolo principalmente, en políticas, estrategias, actuaciones o procedimientos, y en las relaciones con sus grupos de interés.

Considerando:



Las empresas que incorporan la RSE en el negocio de forma integral tienen diferentes herramientas a través de las que vehiculizar la gestión y en algunos casos, demostrar de forma independiente su implantación a través de procesos de certificación.

Algunas de las herramientas más utilizadas para la gestión de la RSE son:

AA 1000

La serie **AA 1000** surge en el Reino Unido en el año 1999 con vocación de integrar la gestión, auditoría y comunicación en los aspectos relativos a la Responsabilidad Social de las empresas y es desarrollada por Accountability. En su declaración de intenciones pretende ser una herramienta clarificadora que parte del GRI y de SA 8000.

La principal característica de la AA 1000 es el desarrollo de una elaborada metodología, que comienza con la identificación de las demandas de los stakeholders y sigue por la redefinición de los valores.

GLOBAL REPORTING INICIATIVE (GRI)

Dentro del campo del reporting y la transparencia, Global Reporting Initiative (GRI) ofrece una guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad que permite detallar el desempeño económico, social y medioambiental de las empresas a través de los indicadores que se especifican en este documento.

Tiene en la actualidad amplia aceptación de las empresas, tanto a nivel nacional como internacional, y permite la comparación de resultados entre entidades de los mismos sectores económicos.

SA 8000

La norma **SA 8000** es propiedad de Social Accountability International y actualmente es el estándar de gestión más extendido en los países emergentes, especialmente en el área del sudeste asiático. No obstante, el primer país en número de certificaciones es Italia.

ISO 26000

La **Guía ISO 26000** sobre Responsabilidad Social fue publicada por AENOR el 1 de noviembre de 2010.

La Guía proporciona recomendaciones en materia de Responsabilidad Social para organizaciones del sector público y privado de todo tipo.

Es una norma voluntaria que ofrece orientaciones sobre definiciones, principios y materias fundamentales en este ámbito. Esta norma de Responsabilidad Social no es certificable ni establece requisitos para desarrollar un sistema de gestión.

RS 10 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Es un documento publicado por AENOR que establece los requisitos de un sistema de gestión de la Responsabilidad Social en las organizaciones, sensibles a los principios y recomendaciones sobre responsabilidad social existentes; en particular, los contenidos en el proyecto de norma internacional ISO 26000, y en la Norma UNE 165010: 2009 EX.

Es un sistema de gestión basado en la mejora continua, compatible con otras herramientas de gestión como la de calidad ISO 9001 y con un proceso de certificación similar.

La certificación conforme con RS 10 - Sistema de gestión de la responsabilidad social – Requisitos, aporta transparencia y credibilidad de la información sobre los aspectos de responsabilidad social de la organización a la vez que predispone a la organización para atender a las partes interesadas de su esfera de influencia.

El Sistema de gestión de la Responsabilidad Social complementa los sistemas de gestión de la organización con las nuevas consideraciones sobre responsabilidad social, velando por el cumplimiento de los derechos de las partes interesadas y fomentando el desarrollo de políticas de igualdad de oportunidades y de género así como de conciliación de vida laboral y familiar.

Un sistema de gestión de responsabilidad social según RS-10 supone para la organización que lo implanta:

- Identificar los grupos de interés para las actividades de desempeño la organización (empleados, proveedores, consumidores, clientes, sociedad, administración pública, accionistas).
- Identificar sus necesidades y expectativas mediante metodologías que permitan la participación de los mismos en la definición.
- Dar respuestas a estas expectativas y necesidades mediante el cumplimiento de la legislación asociada, los requisitos de la RS-10 y todos los requisitos internos necesarios que necesite la organización.
- Verificación que se cumplen las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- Comunicación de los resultados a los grupos de interés.

Asimismo, se definirán todos los requisitos necesarios propios de un sistema de gestión para dar soporte a estas actividades y poder estructurarlas con la secuencia de un ciclo de mejora continua.

Se considerarán elementos clave del sistema:

- Política de RS y código de conducta
- Impactos en la sociedad y en el Medio Ambiente
- Objetivos, Metas, Acciones, Responsables, plazos
- Revisión del Sistema por Dirección
- Auditorías internas
- Respecto a los grupos de interés:
 - Los requisitos legales y reglamentarios
 - Los requisitos propios del grupo
 - Los requisitos voluntarios
 - Comunicación, información, implicación
 - Evaluación de satisfacción
 - Evaluación de cumplimiento legal
- Es un **sistema de gestión** basado en el ciclo de **mejora continua**



- Es una herramienta de gestión que implica un avance en la gestión de la responsabilidad social
- Es compatible con otras herramientas de gestión como la de calidad ISO 9001, medioambiente ISO 14001 o la de seguridad y salud laboral OSHAS 18001
- Consta de cinco grandes bloques de requisitos:
 - Sistema de Gestión de Responsabilidad Social.
 - Responsabilidad de la Dirección.
 - Gestión de Recursos.
 - Requisitos del sistema de gestión de responsabilidad social ante los grupos de interés.
 - Medición, análisis y mejora.

Campo de aplicación:

Es aplicable a todo tipo de organizaciones:

- Públicas/privadas.
- En cualquier localización.
- Cualquier tamaño.
- Cualquier actividad.

En la medida de lo posible debería extenderse a toda la cadena de valor.

SGE 21

La Norma de Empresa **SGE 21** fue el primer sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que permitió, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social.

El sistema de gestión SGE 21 ha sido el elegido tanto por empresas multinacionales de primera línea como por pequeña y mediana empresa.

Parte de modelos consolidados como los de calidad y medioambiente, a los que enriquece a través de una visión multistakeholder.

La norma de SGE 21 de Forética surge como resultado del trabajo de un nutrido grupo de directivos y líderes de opinión que, en el seno del X Congreso de Calidad y Medioambiente celebrado en 1999 en Barcelona, se cuestionaban de qué manera se podía poner en valor una cultura de empresa basada en la responsabilidad de todos sus miembros frente al conjunto de la sociedad.

Parte de modelos consolidados como los de calidad y medio ambiente, a los que enriquece a través de una visión multistakeholder. De esta manera sistematiza las relaciones con nueve grupos de gestión, para los que establece unos criterios que son desarrollados por un Código de Conducta y supervisados por un Comité de Ética.

La SGE 21 es una herramienta flexible, adaptable a diferentes contextos y tipos de organizaciones.

La norma está compuesta por seis capítulos. Los cinco primeros explican los antecedentes y los aspectos generales del documento, siendo el capítulo seis el que desarrolla los requisitos certificables de la norma.

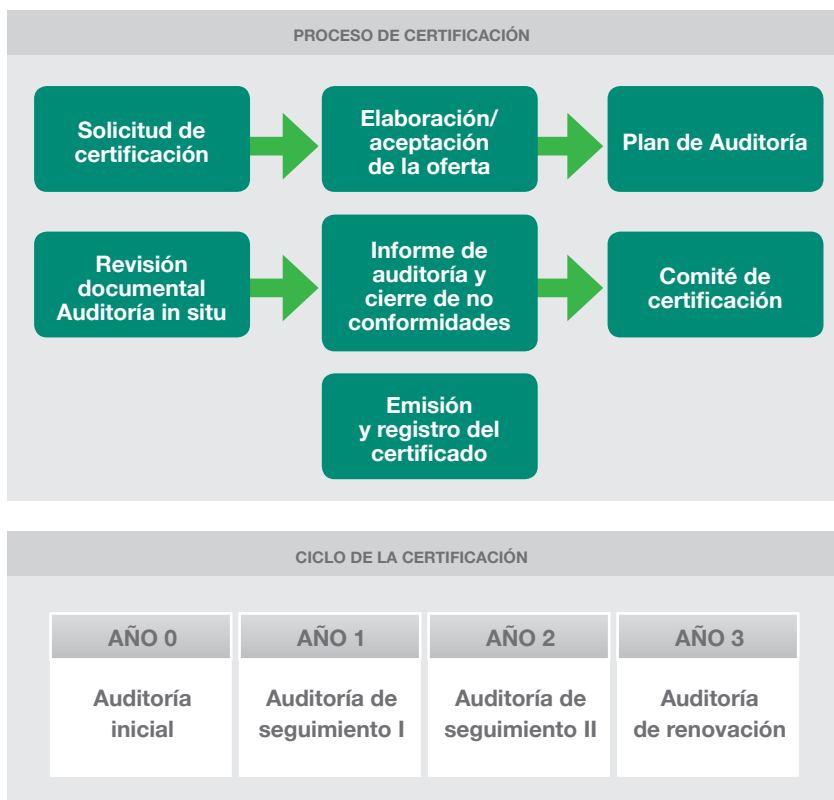
CERTIFICACIÓN

La certificación es la acción llevada a cabo por una entidad independiente de las partes interesadas mediante la que se manifiesta que una organización, producto, proceso o servicio, cumple los requisitos definidos en unas normas o especificaciones técnicas.

Es similar a la de cualquier sistema de gestión con dos particularidades:

1. Interacción con los grupos de interés
2. Declaración de cumplimiento legal

Las marcas o certificados evidencian esta certificación y constituyen un elemento diferenciador en el mercado.



- **Auditoría Inicial o de Certificación:** Se realiza la verificación de la implantación del Sistema de Gestión escogido. En caso de superar la auditoría se concede el certificado.
- **Auditorías de Seguimiento (I y II):** Se realizarán auditorías de seguimiento, con periodicidad anual, con el fin de comprobar que se mantienen las condiciones que dieron lugar a la concesión de dicho certificado.
- **Auditoría de Renovación o Recertificación:** El certificado tendrá una vigencia de 3 años desde la fecha de emisión del mismo. Antes de que concluya este periodo es necesaria la realización de una auditoría de renovación con las mismas características que la inicial. Tras esta auditoría se emite un nuevo certificado vigente para los 3 años siguientes.

Ventajas de la certificación

- La certificación ayuda a demostrar a los diferentes grupos de interés el compromiso real de la organización con la gestión de la Responsabilidad Social.
- El mantenimiento de la certificación, superando anualmente las auditorías externas, contribuye a la mejora continua de los procesos y actividades de la organización así como de la responsabilidad, compromiso y motivación de los equipos.

- Mejora la imagen de productos y servicios ofrecidos, generando confianza entre clientes y consumidores.
- La certificación puede mejorar el rendimiento global, reducir la desconfianza y ampliar las oportunidades de mercado.
- Formar parte de un grupo de organizaciones pionero en la integración de la RSE en la estrategia y gestión de la organización.
- Fortalecimiento de la imagen de la organización, contribuyendo a la vinculación de la marca con la gestión ética y la RSE.

El valor diferencial que aporta la gestión de la Responsabilidad Social es propio de un despacho inteligente

Un caso de éxito



Empresa: Gómez de Miguel Consultores

Nombre y Apellidos: Álvaro De Miguel Jiménez

Cargo: Socio Fundador de Gómez de Miguel Consultores

Presentación: Álvaro De Miguel es socio fundador de Gómez de Miguel Consultores, S.L. Es Ingeniero Agrónomo por la Universidad Politécnica de Madrid y comenzó su carrera profesional como Responsable de Calidad en una empresa Murciana hortofrutícola en enero del

2001 hasta que en enero de 2004 fundó Gómez de Miguel Consultores, S.L, actualmente una de las empresas de servicios de consultoría referentes en el sector de la alimentación de la Región de Murcia. En sus más de 10 años de experiencia en consultoría ha trabajado para las principales asociaciones y empresas del sector hortofrutícola de la Región de Murcia principalmente y otras de la Comunidad Valenciana o Andalucía.

Gómez de Miguel Consultores es una consultoría de calidad, medio ambiente, responsabilidad social, seguridad e higiene agroalimentaria, comunicación, formación y RR.HH. especializada en ofrecer servicios de calidad, socialmente responsables y competitivos. Hacia este fin están orientados los esfuerzos de la gerencia y de todo el personal que integra la empresa.

El primer objetivo se centra en la satisfacción de nuestros clientes, centrándonos para ello en dos prioridades: (i) el logro y cumplimiento de las expectativas concretas y temporales que nos plantean los clientes, y (ii) la garantía de que dichas expectativas se adecuarán a las nuevas exigencias que tanto el mercado como la Administración Pública puedan exigir en el futuro; se trata, pues, de un compromiso de mejora continuada de la calidad por nuestra parte. Por otro lado, nuestro segundo objetivo es el de trabajar conforme a un sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable donde se tratarán, entre otros, aspectos medioambientales, del entorno social, inversores, competencia y Administraciones competentes.

¿En qué momento y por qué motivos se decide apostar por la RSE?

En el año 2008 consideramos que al encontrarnos en un entorno donde la seguridad jurídica desde el punto de vista laboral, medio ambiental y de relaciones comerciales entre empresas está garantizado, apostamos que la mejor forma de contraatacar respecto de nuestra competencia y de mejorar el clima laboral en nuestra organización sería a través de un sistema de gestión de RSE.

¿Con la perspectiva del tiempo considera que para su firma ha tenido un retorno? ¿De qué tipo (económico, notoriedad,...)?

Tras un bagaje de casi tres años, entendemos que desde el punto de vista de las relaciones comerciales con otras empresas, el tener un comportamiento ético con ellas siempre es ventajoso.

A nivel de la gestión de los recursos humanos hemos notado una mejora en el clima laboral, pero entendemos que esto se debe hacer por un convencimiento propio y no buscando una notoriedad.

¿Qué consejos daría a un despacho profesional pequeño o mediano que quisiera apostar por la RSE? ¿Qué dificultades se encontrará en el camino?

El mejor consejo que les podría dar es que involucren al mayor número de personas en la implantación del sistema y que busquen indicadores que realmente aporten valor en la mejora de su organización. Por lo tanto, los principales retos están en conseguir la máxima participación y acertar en la elección de indicadores válidos.

() Ficha Técnica facilitada por el despacho que se publica como ejemplo de buenas prácticas en la publicación de **Foretica** que lleva por título “30 Reglas de Oro de la RSE para la PYME”*

ORGANIZACIÓN:

GOMEZ DE MIGUEL CONSULTORES, S.L.

TÍTULO DE LA SOLUCIÓN

MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD 2011

SUBTÍTULO

Dar información a sus grupos de interés sobre el desempeño económico, ambiental, social y de gobierno de la organización.

RETO

En Gómez De Miguel, al igual que el GRI, entendemos una memoria de sostenibilidad como una plataforma clave para comunicar impactos de sostenibilidad tanto positivos como negativos, y para capturar aquella información que pueda influir en nuestra política, estrategia y operaciones. Se trata de buscar un marco que nos permita medir nuestro desempeño, así como establecer metas y gestionar aquellos cambios que sean necesarios.

SOLUCIÓN

Gómez De Miguel ha elaborado un documento de publicación bienal que comprende todas las actividades realizadas durante un periodo de tiempo determinado. Los contenidos plasmados en este documento son consecuencia de la reflexión y la apuesta por la mejora continua realizada por todas las personas que formamos parte de la organización.

En la redacción de este documento se ha prestado especial atención a las relaciones humanas, lo que nos ha permitido crear un marco de transparencia donde se ha favorecido las relaciones humanas, tanto a nivel interno donde se ha mejorado el clima laboral, como a nivel externo mejorando en todo momento las relaciones comerciales con clientes y proveedores.

DIFICULTADES

Selección de indicadores. La principal dificultad ha sido conocer aquellos indicadores que realmente tiene influencia entre nuestros grupos de interés.

BENEFICIOS LOGRADOS

Para nosotros la realización de nuestra memoria de sostenibilidad nos ha permitido:

- Mejorar el clima laboral mediante la aplicación de nuestros códigos de gobierno y conducta.
- Diferenciarnos de nuestra competencia.
- Optimizar nuestros recursos permitiéndonos comparar la evolución a lo largo del tiempo.
- Fomentar la transparencia e incrementar la confianza que nuestros clientes tienen en el servicio prestado por nosotros.

INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS A LA SOLUCIÓN

Ver memoria en sitios Web relacionados.

LUGAR DE IMPLEMENTACIÓN

Oficinas Gomez De Miguel (C/ Estrella Polar nº 2. Of. 13 – Molina de Segura – 30509 - Murcia)

AÑO DE PUESTA EM MARCHA DE LA SOLUCIÓN

Desde 2008.

SITIOS WEB RELACIONADOS

www.gomezdemiguel.com/doc/memoria_sostenibilidad.pdf

Es tu equipo:
NO
lo abandones.

Deja atrás Windows XP
y Office 2003, y cámbiate
ya a una forma de trabajar
mucho más moderna
con **Windows 8 Pro**
y **el nuevo Office**.



Porque el 8 de abril de 2014 Windows XP y Office 2003 dejarán de tener soporte.

¡Actualízate!

Además, si te cambias ahora disfrutarás de ofertas como éstas:

Compra de un nuevo
PC con Windows 8 Pro.

Actualización de un PC
con Windows Pro.

Actualización de un PC
con licencia no legal
de Windows.

20% DE DESCUENTO

por la compra conjunta de Windows 8 Pro y Office 365.

Consulta los detalles de estas ofertas y descubre muchas más en:
www.microsoft.es/planimpulsopymes-canal ➔

Informe del Observatorio del despacho profesional de SAGE

Perspectivas y evolución del sector
para 2014 en base a la comparativa
de los años 2012 y 2013

179	Resumen para la Dirección
187	Metodología
188	La evolución del sector
205	Estrategias empresariales de los despachos profesionales
209	Áreas de negocio y oportunidades de negocio
213	Política de inversiones
215	Política salarial
220	Sociedad de la información
226	Posicionamiento y conocimiento de la competencia

Resumen para la Dirección

La confianza en el sector repunta

- El clima de pesimismo acerca de la situación de la economía española todavía persiste entre los responsables de los despachos profesionales en 2013, ya que casi la totalidad de las personas consultadas opina que la actual coyuntura es muy mala o mala, pese a haberse producido una leve mejoría en el clima de percepción.
- La percepción que tienen los empresarios sobre su sector de actividad se mantiene prácticamente invariable respecto a 2012, lo que significa que, desde su punto de vista, la coyuntura del sector, aunque preocupante, continúa siendo mejor que la que se tiene sobre el conjunto de la economía española, dado que la inmensa mayoría de la muestra se divide entre aquellos que consideran que la situación es mala y los que la califican de regular.
- En cuanto a las perspectivas a corto plazo, sobre la evolución del sector, las opiniones recabadas dan a entender que el sector está afianzando paulatinamente una situación de cierta estabilidad, pero enmarcada en un clima de gran incertidumbre.

En este sentido, hay que destacar que el grueso de los encuestados es de la opinión que en los próximos meses la situación se mantendrá estable, sin que quepa esperar un deterioro de la coyuntura del sector en contraste con la edición anterior, donde la expectativa mayoritaria sobre el futuro inmediato era la de un deterioro leve.

Evolución de indicadores de gestión

Cartera / nº de clientes

- Las carteras de clientes de los despachos profesionales han experimentado una dinámica bastante similar a la del ejercicio anterior aunque con algunas oscilaciones.

El lado más negativo de este hecho es que continúa habiendo un gran porcentaje de despachos que han visto disminuir su número de clientes (un 39,2%).

Asimismo, el porcentaje de despachos que habían logrado incrementar su cartera, también se ha visto reducido.

Pese a ello, es plausible considerar que, dados los años de crecimiento negativo acumulados, los responsables de los despachos interpreten la disminución de las tensiones de sus respectivas carteras de clientes como un síntoma de esa ansiada situación de estabilidad, cuando no de recuperación.

De hecho, los datos apuntan a que ha tenido lugar una desaceleración del número de clientes perdidos ya que en 2013 el promedio de bajas ha sido de 7,2% respecto al 9,61% del año pasado.

- Los sectores que continúan propiciando una mayor pérdida de clientes son la construcción, el comercio, la hostelería y el transporte; habiendo incrementando estos dos últimos su aportación a la pérdida de clientes en lo que parece ser un proceso de aceleración de su propia coyuntura sectorial negativa.

El resto de sectores, o bien se ha mantenido estable, o bien ha reducido su aportación a la pérdida de clientes con respecto al año pasado; tal es el caso del sector textil, o el sector inmobiliario; ambos muy castigados en los anteriores años de crisis.

- Curiosamente, los segmentos de actividad que han *destruido* más clientes también han funcionado como yacimientos de nuevos clientes para algunos despachos profesionales.

Esta aparente contradicción seguramente pueda explicarse por la inestabilidad de los sectores en cuestión, por la que proliferan de forma un tanto espasmódica las altas y las bajas empresariales. Aunque también pueda deberse, en parte, a prácticas de *transfuguismo* instauradas en este tipo de negocios en lo referente a la contratación de servicios de asesoría.

Facturación

En cuanto a la facturación, cabe decir que el comportamiento ha sido muy similar al de 2012, aunque se detecta un leve empeoramiento dado el notable incremento del segmento que ha sufrido reducciones de facturación superiores al 25% y, la disminución igualmente notable del reducido grupo de despachos que había experimentado un aumento de sus ingresos por actividad.

En consecuencia, las percepciones y las expectativas con respecto a la marcha del sector parecen ser más positivas de lo que cabría esperar a juzgar por los datos recabados, que indican un leve empeoramiento de la coyuntura, por lo menos a nivel de clientes y de facturación.

Como hipótesis plausible, podría apuntarse el hecho de que las personas encuestadas consideran que la coyuntura del sector, pese a todo, está teniendo un comportamiento bastante estable, dado el contexto de grave deterioro global de la economía española en el que éste se encuadra.

Márgenes de beneficio

Otro indicador que parece confirmar una cierta divergencia entre el clima de opinión y la realidad de las empresas del sector es que en el último año los márgenes de beneficio de los despachos se han ido reduciendo, ya que los segmentos de menores umbrales de beneficio han aumentado en detrimento de aquellos que presentaban el año pasado unos márgenes más elevados.

Así pues, en 2013, más de una cuarta parte de los despachos ha venido teniendo unos márgenes de beneficios sobre facturación de un 5% como porcentaje mayorita-

rio; otra cuarta parte entre el 6% y el 10% y otro 26,5% se ha movido en franjas más holgadas de entre el 11% y el 20%.

Todo ello hace que los despachos en España estén teniendo este año un margen de beneficio del 13,06% de promedio de su facturación frente al 14,6% de 2012.

Morosidad

En cuanto a la evolución de los niveles de morosidad que sufren los despachos profesionales, cabe señalar que, si bien el nivel más extremo de impagos ha experimentado una notable disminución, ello ha tenido una repercusión negativa sobre el resto de franjas de morosidad, cuyas tasas de crecimiento son ciertamente elevadas.

Pese a ello, hay que destacar que la mayoría de los despachos afrontan unos niveles de morosidad cuyo techo máximo alcanza el 30% de la facturación y el mínimo el 5% de la facturación, este último es el más generalizado (más del 50% de los despachos entrevistados).

Toma de decisiones de gestión para el 2014

Estrategias empresariales aplicadas

Las cuatro principales estrategias empresariales adoptadas por las asesorías para afrontar la actual coyuntura son: bajada de precios, intensificación de las visitas comerciales, diversificación mediante la ampliación de la propia cartera de servicios y reducción de plantilla.

Un análisis más profundo de las estrategias adoptadas permite concluir que la finalidad última de los despachos profesionales es, sobre todo, mantener su facturación, así como incrementar sus niveles de competitividad, ya sea mediante una disminución de las tarifas profesionales, ya sea mediante la reducción de costes de explotación que, según los casos, engloba la disminución de los costes laborales y la simplificación de la cartera de servicios para favorecer una estrategia de economía de escala.

Política de fijación de precios

La bajada de tarifas, que gran parte de los despachos ha confesado estar aplicando durante el presente ejercicio, no parece que vaya a desencadenar un escenario de deflación, dado que sólo una pequeña parte de ellos tiene previsto continuar aplicando dicha reducción en 2014.

Ello no significa, sin embargo, que las empresas del sector no tengan intención de continuar conteniendo los precios de forma generalizada, dado que el 84% de los despachos cree que no subirá las tarifas, ni siquiera para equipararlas a la subida del IPC.

Análisis áreas de especialidad/negocio

Las tres áreas de negocio clásicas continúan constituyendo el núcleo de la actividad de la mayoría de los despachos profesionales; si bien existe una cuarta actividad que también goza de una cierta relevancia: los servicios relacionados con el área mercantil.

Del resto de áreas de negocio destaca el auge, respecto a 2012, de la consultoría de empresa que está a punto de alcanzar, en términos relativos, el mismo peso que una área tan tradicional y consagrada como la de los servicios de asesoría mercantil.

Visión de oportunidades de mayor negocio

El portfolio de la mayoría de despachos consta de los servicios relativos a las tres grandes áreas de negocio clásicas del sector, y un segmento importante, aunque más reducido, amplía dichos servicios también a las áreas de la consultoría mercantil y de empresa.

El resto de posibles áreas de negocio que, a priori, podrían ofrecer los despachos profesionales, es ofrecido por un número relativamente reducido de ellos.

En consecuencia, uno podría interpretar que un buen número de despachos todavía podría recorrer un largo camino en lo que a la diversificación y ampliación de la cartera de servicios se refiere.

No obstante, no sólo la inmensa mayoría de despachos no comparte esta visión en lo que va de 2013, ya que un 72% considera que el sector no ofrece nuevas oportunidades de negocio, sino que este porcentaje ha crecido notablemente con respecto al año anterior.

El 28% restante, que considera que el sector todavía ofrece nichos de negocio vírgenes, cree que los ámbitos de la internacionalización y del comercio exterior, así como el asesoramiento a emprendedores, son los que ofrecen mayores y más novedosas oportunidades de negocio.

Política de Inversiones

En anteriores epígrafes se ha señalado que parece que los despachos están intensificando las políticas de contención de los costes tanto laborales como de explotación de los servicios, y al parecer las inversiones no escapan a esta tendencia, si bien todavía un porcentaje considerable (44% de la muestra) expresa la intención de llevar a cabo algún tipo de inversión.

La prioridad inversora entre los proclives continúa siendo la tecnología y la formación, pese a sufrir descensos respecto a 2012.

Por el contrario sube levemente la intención de invertir en gestión documental y en sistemas de calidad (ISO).

Política salarial

Aproximadamente el 70% de los despachos consultados piensa aplicar una congelación salarial el próximo año.

A diferencia del año pasado en el que algunos despachos hicieron un esfuerzo por mejorar las retribuciones de gerentes y socios por encima del resto de colectivos, en este año la congelación afectará a todos los colectivos de trabajadores casi por igual.

Es más, la bajada de salarios se aplicará en mayor proporción a las categorías laborales más elevadas: gerentes y socios.

Entre los despachos que van a aplicar incrementos en el próximo ejercicio, la mayoría se decanta por subir el IPC previsto en una proporción mayor que en 2012.

Retribución socios/alta dirección de los despachos

Finalmente, cabe señalar respecto a las políticas salariales del sector que la retribución media de los socios de los despachos es de aproximadamente 44.933€, si bien hay una gran variabilidad salarial de este colectivo, dada la existencia de un cierto equilibrio entre las seis primeras franjas salariales establecidas: aquellas que van desde retribuciones inferiores a los 24.000€ hasta las que alcanzan los 60.000€.

No obstante, y pese a ello, la franja salarial mayoritaria de este colectivo se sitúa en el intervalo que abarca de los 30.000€ a los 40.000€ brutos anuales por año.

Los datos recopilados reflejan que los socios y/o titulares de los despachos profesionales son uno de los colectivos que más ha sufrido el ajuste salarial en el sector del asesoramiento, cuando no directamente el que más.

En efecto, todos los segmentos de mayor retribución han sufrido retrocesos respecto a 2012, hasta llegar al umbral de los 30.000€.

De hecho si en 2012 la media salarial era de 44.000€, este año ésta se sitúa en los 31.968,5€.

Sociedad de la información y nuevas tecnologías

Los despachos profesionales necesitan una serie de equipamientos tecnológicos para desempeñar su actividad: ordenadores, impresoras multifunción, etc.

- No obstante, la innovación tecnológica continúa siendo casi espasmódica y desde hace unos años están surgiendo en el mercado nuevas soluciones y herramientas relacionadas con el mundo digital como los teléfonos inteligentes (smartphones) de cuarta generación, tabletas y notebooks.

Acto seguido, el interrogante que esta situación plantea es si dichas soluciones son percibidas por los responsables consultados como un equipamiento neces-

rio para todo despacho profesional que se precie, o bien, todavía se consideran equipamientos innecesarios o superfluos, más propios de otros sectores u otros ámbitos.

Las respuestas aquí obtenidas apuntan hacia esta segunda hipótesis sobre todo en lo referente a tabletas y notebooks y no tanto a los teléfonos inteligentes, dado que un 60% de los despachos dispone de este tipo de terminales, también otra interpretación es que se trata de un tema generacional, los titulares y/o socios de la mayoría de despachos profesionales todavía pertenecen a una generación que se adapta más lentamente al mundo tecnológico. Con el uso del correo electrónico ocurrió lo mismo, en una primera fase muy pocos despachos utilizaban el correo electrónico como herramienta básica de comunicación con sus clientes, hoy en día es la vía más utilizada. Es una cuestión de tiempo.

- La presencia de los despachos en el mundo de las redes sociales es otro indicador que puede ser útil a la hora de valorar el grado de inmersión del mundo de la asesoría en la sociedad de la información.

Según los datos recabados, sólo un tercio de los despachos está presente en las redes sociales y participa en ellas de una forma profesional: para publicitarse, para ganar en notoriedad, comunicarse con proveedores y clientes, etc.

Los despachos proactivos en este campo están presentes y participan sobre todo en tres redes sociales: Facebook, LinkedIn y Twitter.

- Finalmente, también se ha indagado sobre otra cuestión pionera en el ámbito de la sociedad digital y de la información: los servicios en cloud (servicios en la nube).

Los resultados obtenidos indican que de momento, el interés de los despachos por este servicio es minoritario dado que el número de despachos que ofrece servicios en la nube no llega a un tercio.

Y no parece que la situación vaya a experimentar grandes cambios a corto plazo dado que pocos son los despachos que, careciendo actualmente de este servicio, estén adoptando las medidas oportunas para poder ofrecerlo de cara a 2014.

Nosotros también lo interpretamos como un tema generacional, los profesionales más jóvenes con despacho propio ("generación siglo XXI") son más avanzados y no tienen miedo en apostar por este tipo de soluciones, es más, buscan y demandan solamente soluciones cloud o en la nube. En cambio los profesionales que montaron sus despachos en los años 80 ("generación siglo XX") tienen ciertos recelos y dudas en cambiar sus actuales sistemas y modelos de sistemas de información en local al modelo cloud. También lo vemos como una cuestión de tiempo.

Posicionamiento y conocimiento de la competencia

Las empresas en general que fabrican y/o comercializan todo tipo de mercaderías, y muy especialmente, aquellas que producen bienes de consumo destinado a clientes

finales son conscientes del papel cada vez más preponderante que tienen la imagen y el posicionamiento de las marcas como factores de compra.

En algunos otros sectores, como por ejemplo, en el mundo de los servicios, algunas empresas también son conscientes de la importancia de estar bien posicionadas a través de una marca fuerte (entidades financieras, seguros, agencias de viajes, servicios médicos, etc.). No obstante, ello no parece suceder en el sector del asesoramiento, o al menos no de forma generalizada. Se desconoce si ello se debe a que es un sector muy atomizado, con una presencia muy importante de despachos muy pequeños/unipersonales, o si es porque los clientes finales priorizan otros factores en el proceso de selección de sus proveedores: precio, proximidad física, etc.

En todo caso, los datos recabados son difíciles de interpretar, pero parece que refuerzan la hipótesis de que los despachos profesionales, o bien, no implementan acciones específicas para reforzar la marca ni para estudiar el posicionamiento de otros despachos competidores, o bien, pese a tener preferencias, han preferido no explicitarlas en esta ocasión, para evitar fortalecer la imagen de otros despachos profesionales.

En efecto, según las respuestas obtenidas, un contundente 96,5% de la muestra afirma no tener ningún otro despacho como modelo organizativo referente o ideal más que el suyo propio.

Lo que necesita una mayor reflexión

Salvo mejor opinión o interpretación destacamos los siguientes puntos:

- Continúa sorprendiendo que un número significativo de los despachos profesionales entrevistados manifiesten que aplicarán una reducción de sus tarifas u honorarios como estrategia para afrontar la crisis. Este tipo de medidas, como ya hemos comentado en varias ocasiones, en el medio y largo plazo, tienen un resultado más que dudoso, para nosotros serán claramente negativas. Recomendamos tener estrategias y argumentos para defender los honorarios que un despacho aplica por sus servicios, ante las presiones de sus clientes.
- También sorprende, en línea con el punto anterior, que el 84% de los despachos entrevistados opine que el próximo año no subirá las tarifas, ni siquiera para equipararlas a la subida del IPC.
- Un porcentaje relevante del sector, aproximadamente un 72%, considera que el sector no ofrece nuevas oportunidades de negocio. Esta visión la vemos claramente como una gran oportunidad de mejora para el sector.
- Existe también un largo camino de mejora y oportunidades respecto a la adaptación y utilización de las últimas soluciones tecnológicas basadas en Internet, dígase dispositivos móviles, redes sociales o soluciones en la nube (cloud). Sólo un tercio de los despachos entrevistados afirma que hacen uso de las mismas. Quienes antes se adapten a este abanico de soluciones tendrán, sin lugar a dudas, más ventajas para competir.

- En general, los despachos profesionales están muy encerrados en si mismos y en su mundo, se sienten cómodos en *“lo más cercano y conocido”* o en el *“siempre lo hemos hecho de este modo”*, quizás de vez en cuando es importante conocer y aprender de tu entorno y de tu competencia. Es bastante sorprendente que un contundente 96,5% de la muestra afirma no tener ningún otro despacho como modelo organizativo referente o ideal más que el suyo propio.

Metodología

El objetivo del presente estudio no es otro que el de presentar al lector una imagen fidedigna y exhaustiva de la situación actual en la que están inmersos los despachos profesionales en España y analizar su evolución.

En esta ocasión, el estudio, se basa en los resultados obtenidos a partir de una encuesta de 24 preguntas, dirigida a una muestra semiprobabilística de 590 responsables de despachos de toda España, si bien, no todos ellos han contestado la totalidad de las preguntas formuladas.

En consecuencia, se ha optado por incluir en cada tabla el tamaño muestral real, esto es, el número de personas que han respondido en aras de una mejor comprensión técnica de todos y cada uno de los datos obtenidos.

En efecto, ello ofrece al lector una información más completa y transparente sobre la muestra que sustenta el análisis de cada una de las ediciones del estudio y sobre las cuales descansa, no sólo el análisis que se va haciendo cada año (análisis sincrónico o transversal), sino también cómo evoluciona el sector año tras año (análisis diacrónico o longitudinal).

Dado el tamaño muestral obtenido en la mayor parte de las preguntas formuladas, cabe concluir que los resultados obtenidos a nivel estatal son válidos, fiables y extrapolables, dado un intervalo de confianza del 95% y un margen de error próximo al 5%.

La comparativa de los resultados por Comunidades Autónomas, sin embargo, no cumple con los criterios estadísticos necesarios para poder ser considerados representativos para cada una de las regiones.

No obstante, y pese a ello, la distribución geográfica de la muestra ha contribuido a mejorar la calidad de la misma al haberse intentado aplicar la técnica de la afijación proporcional.

Asimismo, cabe recordar que los cuestionarios usados como base en este observatorio constan de preguntas que sólo admiten una única categoría de respuesta, y otras que admiten varias respuestas posibles (preguntas de respuesta múltiple). En estos casos, la muestra parece ser mayor de lo que en realidad es, dado que ésta no mide el número de sujetos que se han decantado por una u otra opción, sino el número de respuestas que ha obtenido cada categoría de respuesta. Así sucede por ejemplo en preguntas tales como las estrategias adoptadas por los despachos para combatir la crisis o las áreas de negocio a las que éstos se dedican.

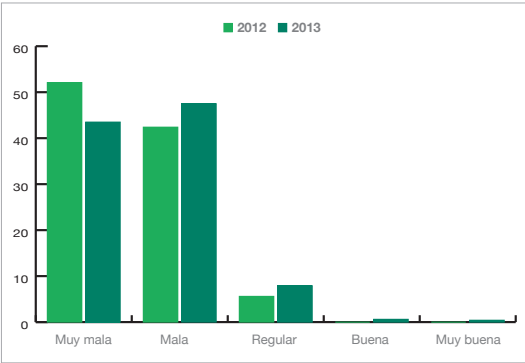
Finalmente, apuntar que los cuestionarios se estructuran en dos bloques distintos de preguntas. El primero de ellos, está formado por una serie de cuestiones que son fijas, y cuyos resultados se analizan en el tiempo de forma comparada, mientras que el segundo de ellos englobaría una batería de cuestiones que va variando en cada edición y que, por consiguiente, carecen de comparativa temporal alguna.

La evolución del sector

El clima de pesimismo acerca de la situación de la economía española todavía persiste entre los responsables de los despachos profesionales en 2013, ya que casi la totalidad de las personas consultadas opina que la actual coyuntura es muy mala o mala, pese a haberse producido una leve mejoría en el clima de percepción dada la leve disminución de las posiciones más negativas a favor de un minúsculo repunte de aquellas más positivas.

Tabla 1A
PERCEPCIÓN DE LA COYUNTURA
ECONÓMICA ESPAÑOLA

	2012	2013	Var.
Muy mala	52,1	43,5	-16,5
Mala	42,4	47,5	12,0
Regular	5,6	7,9	41,1
Buena		0,6	
Muy buena		0,4	
Base	340	478	

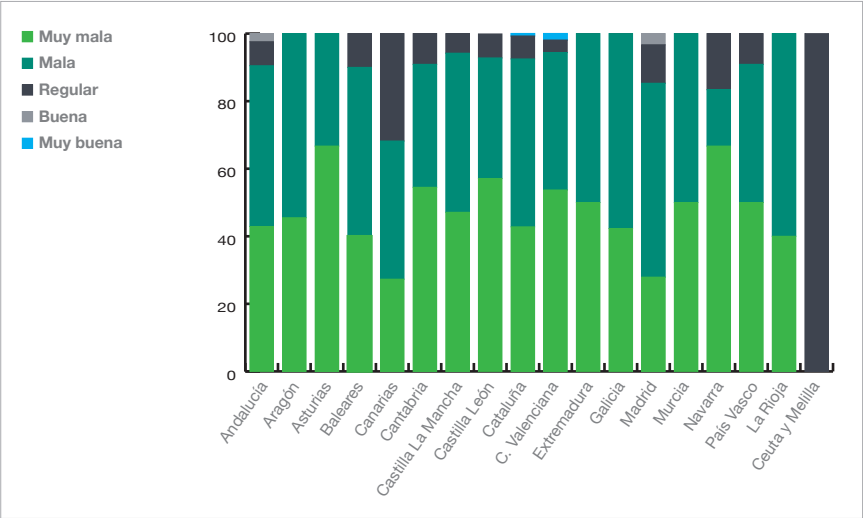


Los despachos que tienen una peor perspectiva sobre la situación de la economía española son los ubicados en Navarra y Asturias, porque es en estas comunidades donde se halla un porcentaje más elevado de encuestados que considera que la situación es muy mala. Ello, sin embargo, no es óbice para que la totalidad de los despachos consultados de otras comunidades compartan la opinión de que la situación es muy mala o mala: Aragón, Extremadura, Galicia, Murcia y Rioja.

Tabla 1B
PERCEPCIÓN DE LA COYUNTURA ECONÓMICA ESPAÑOLA POR CC.AA

	Muy mala		Mala		Regular		Buena		Muy buena	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Andalucía	18	42,9	20	47,6	3	7,1	1	2,4		
Aragón	5	45,5	6	54,5						
Asturias	2	66,7	1	33,3						
Baleares	4	40,0	5	50,0	1	10,0				
Canarias	6	27,3	9	40,9	7	31,8				
Cantabria	6	54,5	4	36,4	1	9,1				
Castilla-La Mancha	8	47,1	8	47,1	1	5,9				
Castilla y León	16	57,1	10	35,7	2	7,1				
Cataluña	62	42,8	72	49,7	10	6,9			1	0,7
C. Valenciana	29	53,7	22	40,7	2	3,7			1	1,9
Extremadura	5	50,0	5	50,0	0	0,0				
Galicia	11	42,3	15	57,7	0	0,0				
Madrid	17	27,9	35	57,4	7	11,5	2	3,3		
Murcia	2	50,0	2	50,0	0	0,0				

	Muy mala		Mala		Regular		Buena		Muy buena	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Navarra	4	66,7	1	16,7	1	16,7				
País Vasco	11	50,0	9	40,9	2	9,1				
La Rioja	2	40,0	3	60,0						
Ceuta y Melilla					1	100,0				
Total	208	43,5	227	47,5	38	7,9	3	0,6	2	0,4

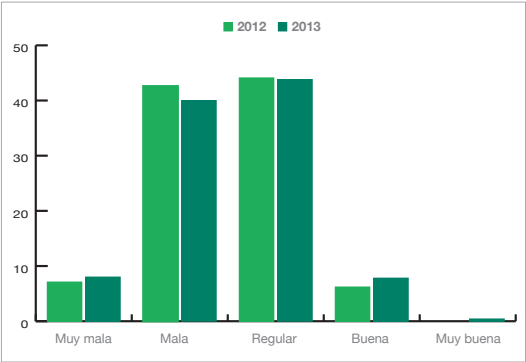


Ceuta, Melilla y Canarias son las que presentan mayores niveles porcentuales de encuestados que consideran que la situación es regular.

La percepción que tienen los empresarios sobre su sector de actividad se mantiene prácticamente invariable respecto a 2012, lo que significa que, desde su punto de vista, la coyuntura del sector, aunque preocupante, continúa siendo mejor que la que se tiene sobre el conjunto de la economía española, dado que la inmensa mayoría de la muestra se divide entre aquellos que consideran que la situación es mala y los que la califican de regular.

Tabla 2A
PERSPECTIVA DE LA ACTUAL
COYUNTURA DEL SECTOR

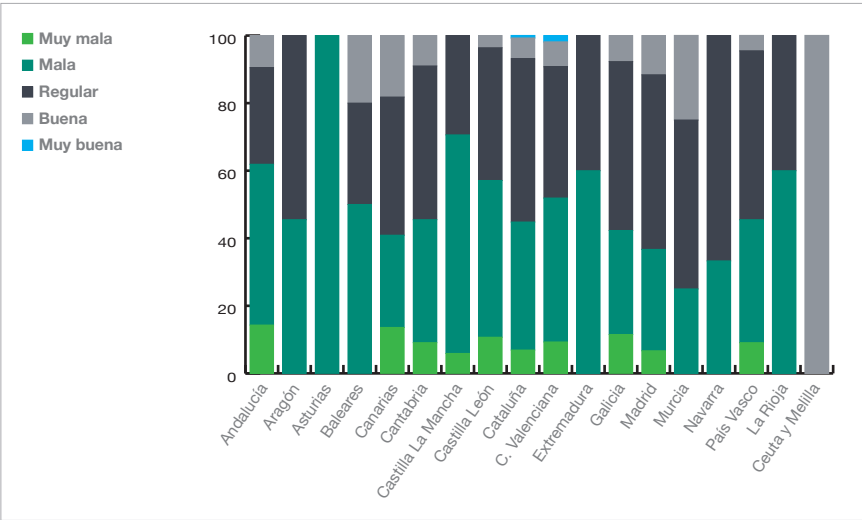
	2012	2013	Var.
Muy mala	7,1	8,0	12,7
Mala	42,6	40,0	-6,1
Regular	44,1	43,8	-0,7
Buena	6,2	7,8	25,8
Muy buena		0,4	
Base (n)	340	477	



Los despachos que muestran un clima más optimista acerca de la coyuntura del sector son los de Murcia, Navarra, Madrid y el de Ceuta y Melilla, mientras que los más pesimistas son los de Asturias, Castilla-La Mancha, Andalucía y Extremadura.

Tabla 2B
PERSPECTIVA DE LA ACTUAL COYUNTURA DEL SECTOR POR CC.AA

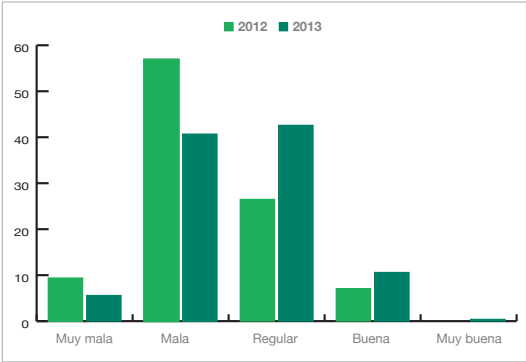
	Muy mala		Mala		Regular		Buena		Muy buena	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Andalucía	6	14,3	20	47,6	12	28,6	4	9,5		
Aragón			5	45,5	6	54,5				
Asturias			3	100,0						
Baleares			5	50,0	3	30,0	2	20,0		
Canarias	3	13,6	6	27,3	9	40,9	4	18,2		
Cantabria	1	9,1	4	36,4	5	45,5	1	9,1		
Castilla-La Mancha	1	5,9	11	64,7	5	29,4				
Castilla y León	3	10,7	13	46,4	11	39,3	1	3,6		
Cataluña	10	6,9	55	37,9	70	48,3	9	6,2	1	0,69
C. Valenciana	5	9,3	23	42,6	21	38,9	4	7,4	1	1,85
Extremadura			6	60,0	4	40,0	0	0,0		
Galicia	3	11,5	8	30,8	13	50,0	2	7,7		
Madrid	4	6,7	18	30,0	31	51,7	7	11,7		
Murcia			1	25,0	2	50,0	1	25,0		
Navarra			2	33,3	4	66,7				
País Vasco	2	9,1	8	36,4	11	50,0	1	4,5		
La Rioja			3	60,0	2	40,0				
Ceuta y Melilla							1	100,0		
Total	38	8,0	191	40,0	209	43,8	37	7,8	2	0,42



En cuanto a las perspectivas a corto plazo, sobre la evolución del sector, las opiniones recabadas dan a entender que el sector está afianzando paulatinamente una situación de cierta estabilidad, pero enmarcada en un clima de gran incertidumbre.

Tabla 3A
PERSPECTIVA DE LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR

	2012	2013	Var.
Empeorará mucho	9,4	5,6	-40,4
Empeorará algo	56,9	40,7	-28,5
Se mantendrá igual	26,5	42,6	60,8
Mejorará un poco	7,1	10,6	49,3
Mejorará mucho		0,4	
Base (n)	339	479	



En este sentido, hay que destacar que el grueso de los encuestados es de la opinión que en los próximos meses la situación se mantendrá estable, sin que quepa esperar un deterioro de la coyuntura del sector en contraste con la edición anterior, donde la expectativa mayoritaria sobre el futuro inmediato era la de un deterioro leve.

Los despachos que albergan peores expectativas para el corto plazo son los ubicados en Asturias, Castilla-León y País Vasco.

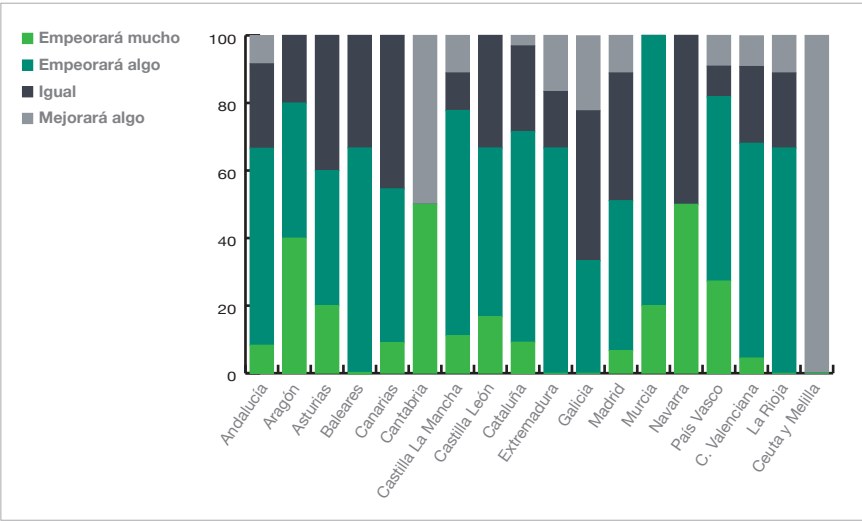
Los que esperan una coyuntura estable de forma más ferviente son el despacho de Ceuta y Melilla y la totalidad de los asturianos.

Finalmente, los más optimistas se hallan en Canarias, Madrid y Cantabria.

Tabla 3B
PERSPECTIVA DE LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR POR CC.AA

	Empeorará mucho		Empeorará algo		Igual		Mejorará algo		Mejorará mucho	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Andalucía			18	42,9	13	31,0	10	23,8	1	2,4
Aragón	2	16,7	4	33,3	4	33,3	2	16,7		

	Empeorará mucho		Empeorará algo		Igual		Mejorará algo		Mejorará mucho	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Asturias			3	100,0						
Baleares			4	40,0	5	50,0	1	10,0		
Canarias			5	22,7	13	59,1	3	13,6	1	4,5
Cantabria			4	36,4	5	45,5	2	18,2		
Castilla-La Mancha	2	11,8	8	47,1	6	35,3	1	5,9		
Castilla y León	1	3,6	17	60,7	6	21,4	4	14,3		
Cataluña	11	7,5	59	40,4	66	45,2	10	6,8		
C. Valenciana	3	5,6	23	42,6	23	42,6	5	9,3		
Extremadura			5	55,6	3	33,3	1	11,1		
Galicia	4	15,4	8	30,8	9	34,6	5	19,2		
Madrid	4	6,6	17	27,9	34	55,7	6	9,8		
Murcia			2	50,0	2	50,0	0			
Navarra			4	66,7	1	16,7	1	16,7		
País Vasco			14	63,6	8	36,4				
La Rioja					5	100,0				
Ceuta y Melilla					1	100,0				
Total	27	5,6	195	40,7	204	42,6	51	10,6	2	0,4

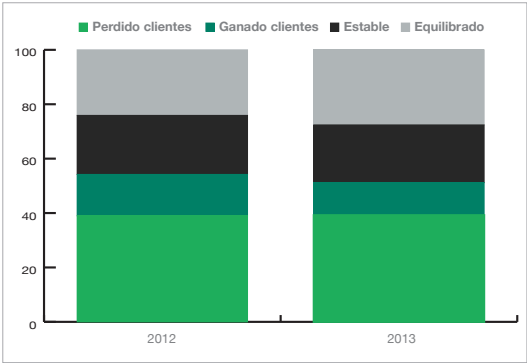


Las carteras de clientes de los despachos profesionales han experimentado una dinámica bastante similar a la del ejercicio anterior aunque con algunas oscilaciones.

El lado más negativo de este hecho es que continúa habiendo un gran porcentaje de despachos que han visto disminuir su número de clientes (un 39,2%). Asimismo, el porcentaje de despachos que había logrado incrementar su cartera, también se ha visto reducido.

Tabla 4A
EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES

	2012	2013	Var.
Perdido clientes	39,0	39,2	0,5
Ganado clientes	15,2	12,0	-21,1
Estable	21,7	21,2	-2,3
Equilibrado	24,1	27,6	14,5
Base (n)	323	416	



Pese a ello, es plausible considerar que, dados los años de crecimiento negativo acumulados, los responsables de los despachos interpreten la disminución de las tensiones de sus respectivas carteras de clientes como un síntoma de esa ansiada situación de estabilidad, cuando no de recuperación.

De hecho, los datos apuntan a que ha tenido lugar una desaceleración del número de clientes perdidos ya que en 2013 el promedió de bajas ha sido de 7,2% respecto al 9,61% del año pasado.

Tabla 4B
PRINCIPALES INDICADORES DE LA EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES

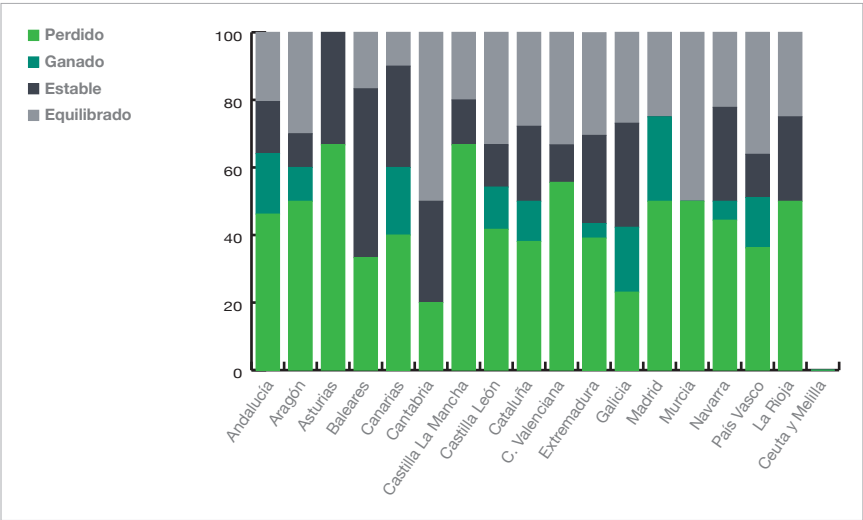
	Clientes Perdidos			Clientes Ganados		
	2012	2013	Var.	2012	2013	Var.
Media	9,61	7,2	-25,0	7,5	6,3	-16,1
Moda	3,0	5,0		3	5	
Desv. típ.	13,1	6,0	-54,1	7,3	5,0	-31,3
Mínimo	1,0	1,0		1	1	
Máximo	125	30		45	20	
Base (n)	152	54		102	58	

Desde una óptica geográfica, los despachos profesionales que se han visto más damnificados por la pérdida de clientes son los de Asturias, Castilla-La Mancha y la Comunidad Valenciana.

Cantabria, Baleares, Galicia y País Vasco, son los que han tenido un comportamiento más estable e incluso de mejora de sus carteras.

Tabla 4C
EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES POR CC.AA

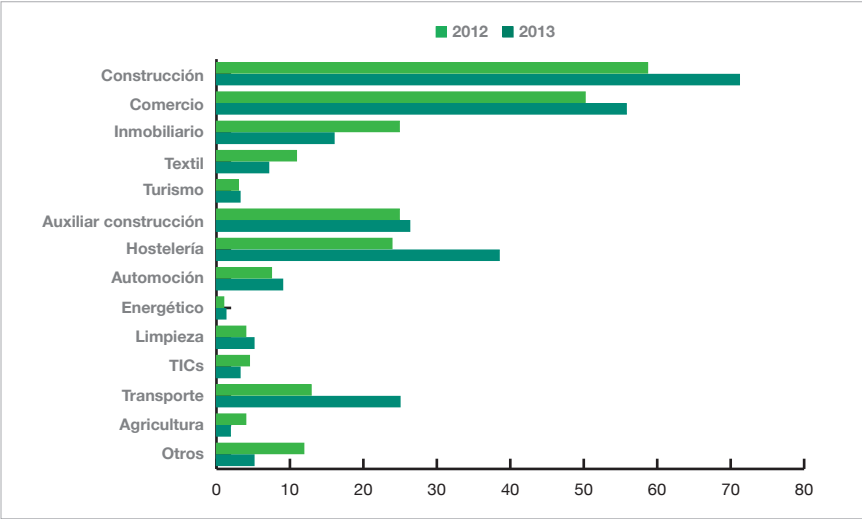
	Perdido		Ganado		Estable		Equilibrado	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Andalucía	18	46,2	7	17,9	6	15,4	8	20,5
Aragón	5	50,0	1	10,0	1	10,0	3	30,0
Asturias	2	66,7			1	33,3		
Baleares	2	33,3			3	50,0	1	16,7
Canarias	8	40,0	4	20,0	6	30,0	2	10,0
Cantabria	2	20,0			3	30,0	5	50,0
Castilla-La Mancha	10	66,7			2	13,3	3	20,0
Castilla y León	10	41,7	3	12,5	3	12,5	8	33,3
Cataluña	48	38,1	15	11,9	28	22,2	35	27,8
C. Valenciana	5	55,6			1	11,1	3	33,3
Extremadura	9	39,1	1	4,3	6	26,1	7	30,4
Galicia	12	23,1	10	19,2	16	30,8	14	26,9
Madrid	2	50,0	1	25,0	0	0,0	1	25,0
Murcia	3	50,0	0	0,0	0	0,0	3	50,0
Navarra	8	44,4	1	5,6	5	27,8	4	22,2
País Vasco	17	36,2	7	14,9	6	12,8	17	36,2
La Rioja	2	50,0			1	25,0	1	25,0
Ceuta y Melilla								
Total	163	39,2	50	12,0	88	21,2	115	27,6



Los sectores que continúan propiciando una mayor pérdida de clientes son la construcción, el comercio, la hostelería y el transporte; habiendo incrementando estos dos últimos su aportación a la pérdida de clientes en lo que parece ser un proceso de aceleración de su propia coyuntura sectorial negativa.

Tabla 5A
SECTORES A LOS QUE PERTENECEN LOS CLIENTES PERDIDOS

	2012	2013	Var.		2012	2013	Var.
Construcción	58,7	71,2	21,3	Limpieza	4,0	5,1	27,5
Comercio	50,2	55,8	11,2	TICs	4,5	3,2	-28,9
Inmobiliario	24,9	16,0	-35,7	Transporte	12,9	25,0	93,8
Textil	10,9	7,1	-34,9	Agricultura	4,0	1,9	-52,5
Turismo	3,0	3,2	6,7	Otros	11,9	5,1	-57,1
Auxiliar de la construcción	24,9	26,3	5,6	Total	242,3	268,6	
Hostelería	23,9	38,5	61,1	Respuestas	487	419	
Automoción	7,5	9,0	20,0	Base (n)	201	156	
Energético	1,0	1,3	30,0				



El resto de sectores, o bien se ha mantenido estable, o bien ha reducido su aportación a la pérdida de clientes con respecto al año pasado; tal es el caso del sector textil, o el sector inmobiliario; ambos muy castigados en los anteriores años de crisis.

Tabla 5B
SECTORES A LOS QUE PERTENECEN LOS CLIENTES PERDIDOS POR CC.AA

	Construcción		Comercio		Inmobiliario		Textil		Turismo	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Andalucía	14	29,8	11	23,4	4	8,5			1	2,1
Aragón	3	17,6	5	29,4						
Asturias	2	33,3	1	16,7						
Baleares	1	20,0	1	20,0					1	20,0
Canarias	5	23,8	2	9,5	1	4,8			1	4,8
Cantabria	2	40,0	2	40,0						
Castilla-La Mancha	8	28,6	5	17,9						
Castilla y León	8	26,7	7	23,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3
Cataluña	31	29,2	19	17,9	12	11,3	5	4,7	1	0,9
Extremadura	16	27,6	12	20,7	4	6,9	1	1,7		
Galicia	4	22,2	2	11,1	1	5,6	1	5,6		
Madrid	6	26,1	6	26,1	1	4,3	1	4,3		
Murcia	5	22,7	6	27,3			1	4,5		
Navarra	1	33,3	2	66,7						
País Vasco	0	0,0	1	16,7						
C. Valenciana	3	17,6	4	23,5						
La Rioja	2	28,6	1	14,3	1	14,3	1	14,3		
Total	111		87		25		11		5	

	Aux. construcción		Hostelería		Automoción		Energía		Limpieza	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Andalucía	3	6,4	6	12,8	3	6,4				
Aragón	2	11,8	4	23,5						
Asturias	1	16,7	1	16,7						
Baleares	1	20,0			1	20,0				
Canarias	3	14,3	3	14,3					1	4,8
Cantabria					1	20,0				
Castilla-La Mancha	5	17,9	5	17,9			1	3,6	2	7,1
Castilla y León	1	3,3	6	20,0	1	3,3			1	3,3
Cataluña	8	7,5	13	12,3	4	3,8	1	0,9	1	0,9
Extremadura	4	6,9	10	17,2	1	1,7				
Galicia	3	16,7	1	5,6	1	5,6			1	5,6
Madrid	4	17,4	3	13,0						
Murcia	3	13,6	3	13,6					1	4,5
Navarra					2	33,3				
País Vasco			2	33,3					1	5,9
C. Valenciana	2	11,8	2	11,8	1	1,7%	0	0,0%	0	0,0%
La Rioja	1	14,3	1	14,3	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	41		60		14		2		8	

	TICs		Transporte		Agricultura		Otros	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Andalucía	1	2,1	4	8,5				
Aragón	1	5,9	1	5,9	1	5,9		
Asturias			1	16,7				
Baleares								
Canarias			4	19,0			1	4,8
Cantabria								
Castilla-La Mancha			2	7,1				
Castilla y León			3	10,0				
Cataluña			8	7,5			3	2,8
Extremadura	1	1,7	6	10,3	1	1,7	2	3,4
Galicia			3	16,7	1	5,6		
Madrid	1	4,3	1	4,3				
Murcia			2	9,1			1	4,5
Navarra			1	16,7				
País Vasco	1	5,9	3	17,6			1	5,9
C. Valenciana	0	0,0%	2	3,3%	3	5,0%	1	1,7%
La Rioja	0	0,0%	1	8,3%	1	8,3%	0	0,0%
Total	5		39		3		8	

Curiosamente, los segmentos de actividad que han *destruido* más clientes también han funcionado como yacimientos de nuevos clientes para algunos despachos profesionales.

Tabla 6A
SECTORES A LOS QUE PERTENECEN LOS CLIENTES GANADOS

	2012	2013	Var.
Construcción	8,5	17,8	108,7
Comercio	55,8	55,6	-0,4
Inmobiliario	8,5	4,4	-48,4
Textil	3,1	6,7	116,1
Turismo	10,1	22,2	120,3
Auxiliar construcción	3,9	4,4	13,5
Hostelería	35,7	64,4	80,6
Automoción	3,9	4,4	13,5
Energético	9,3	13,3	43,0

	2012	2013	Var.
Limpieza	3,1	4,4	41,9
TICs	31,0	24,4	-21,3
Transporte	5,4	2,2	-59,5
Agricultura	7,0	2,2	-68,5
Otros	28,7	15,6	-45,6
Total	214,0	242,2	
Respuestas	276	109	
Base (n)	129	45	

Esta aparente contradicción seguramente pueda explicarse por la inestabilidad de los sectores en cuestión, por la que proliferan de forma un tanto espasmódica las altas y las bajas empresariales; aunque también pueda deberse, en parte, a prácticas de *transfuguismo* ins-tauradas en este tipo de negocios en lo referente a la contratación de servicios de asesoría.

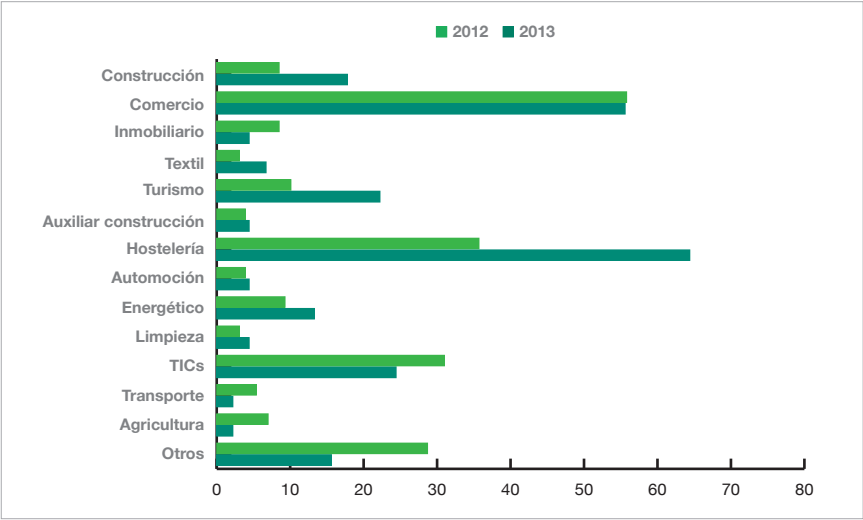


Tabla 6B
 SECTORES A LOS QUE PERTENECEN LOS CLIENTES GANADOS POR CC.AA

	Construcción		Comercio		Inmobiliario		Textil		Turismo	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Andalucía			4	28,6					2	14,3
Aragón			1	33,3	1	33,3				
Canarias	2	22,2	3	33,3					1	11,1
Castilla y León	1	14,3	1	14,3					1	14,3
Cataluña	3	7,5	9	22,5			2	5,0	3	7,5
C. Valenciana	1	7,7	3	23,1					2	15,4
Galicia			1	33,3						
Madrid			2	12,5	1	6,3	1	6,3	1	6,3
Murcia			1	50,0						
País Vasco	1	50,0								
Total	8		25		2		3		10	

	Aux. construcción		Hostelería		Automoción		Energía		Limpieza	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Andalucía			3	21,4			1	7,1		
Aragón			1	33,3						
Canarias			3	33,3						
Castilla y León			2	28,6						
Cataluña			8	20,0	1	2,5	3	7,5	1	2,5
C. Valenciana			5	38,5			1	7,7		
Galicia	1	33,3					1	33,3		
Madrid	1	6,3	5	31,3	1	6,3			1	6,3
Murcia			1	50,0						
País Vasco			1	50,0						
Total	2		29		2		6		2	

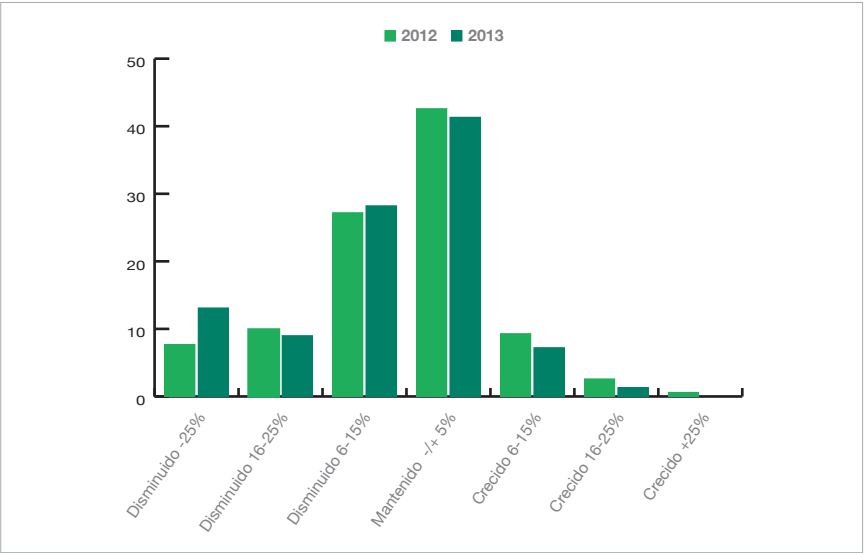
	TICs		Transporte		Agricultura		Otros	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Andalucía	2	14,3			1	7,1	1	7,1
Aragón								
Canarias								
Castilla y León			1	14,3			1	14,3
Cataluña	8	20,0					2	5,0
C. Valenciana							1	7,7
Galicia								
Madrid	1	6,3					2	12,5
Murcia								
País Vasco								
Total	11		1		1		37	

En cuanto a la facturación, cabe decir que el comportamiento ha sido muy similar al de 2012, aunque se detecta un leve empeoramiento dado el notable incremento del segmento que ha sufrido reducciones de facturación superiores al 25% y, la disminución notabilísimo del reducido grupo de asesorías que había experimentado un aumento de sus ingresos por actividad.

Tabla 7A
EVOLUCIÓN DE LOS NIVELES DE FACTURACIÓN

	2012	2013	Var.
Disminuido -25%	7,7	13,1	70,1
Disminuido 16-25%	9,9	9,0	-9,1
Disminuido 6-15%	27,2	28,2	3,7
Mantenido +/- 5%	42,6	41,3	-3,1

	2012	2013	Var.
Crecido 6-15%	9,3	7,2	-22,6
Crecido 16-25%	2,6	1,3	-50,0
Crecido +25%	0,6		
Base (n)	312	390	



En consecuencia, las percepciones y las expectativas con respecto a la marcha del sector parecen ser más positivas de lo que cabría esperar a juzgar por los datos recabados, que indican un leve empeoramiento de la coyuntura, por lo menos a nivel de clientes y de facturación.

Como hipótesis, podría apuntarse el hecho de que las personas encuestadas consideran que la coyuntura del sector, pese a todo, está teniendo un comportamiento bastante estable, dado el contexto de grave deterioro global de la economía española en el que éste se encuadra.

Los datos señalan que los despachos profesionales de Castilla-La Mancha y de Navarra parecen haber sido los más castigados desde la óptica de la evolución de sus niveles de facturación. Por el contrario, los despachos murcianos son los que han experimentado una dinámica más favorable.

El resto de despachos parecen hallarse en una situación de cierta estabilidad.

Tabla 7B

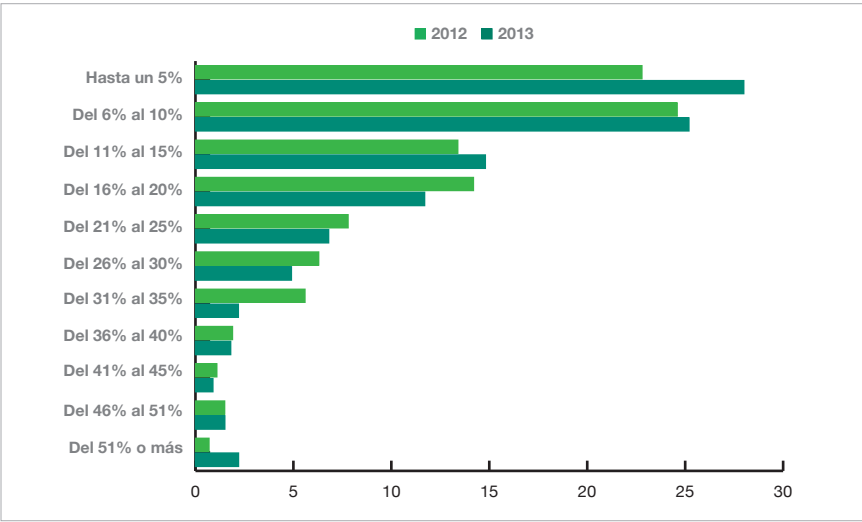
EVOLUCIÓN DE LOS NIVELES DE FACTURACIÓN POR CC.AA

	Disminuido -25%		Disminuido 16-25%		Disminuido 6-15%		Mantenido -/+ 5%		Crecido 6-15%		Crecido 16- 25%	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Andalucía	7	19,4	2	5,6	9	25,0	12	33,3	5	13,9	1	2,8
Aragón	1	10,0	2	20,0	4	40,0	3	30,0				
Asturias			1	33,3	1	33,3	1	33,3				
Baleares			1	16,7	3	50,0	2	33,3				
Canarias	3	15,8			6	31,6	5	26,3	4	21,1	1	5,3
Cantabria					4	44,4	5	55,6				
Castilla-La Mancha	6	42,9	1	7,1	5	35,7	2	14,3				
Castilla y León	5	20,8	4	16,7	4	16,7	10	41,7	1	4,2		
Cataluña	8	7,0	14	12,2	32	27,8	52	45,2	9	7,8		
C. Valenciana	6	13,6	1	2,3	9	20,5	26	59,1	1	2,3	1	2,3
Extremadura	2	25,0			2	25,0	4	50,0				
Galicia	5	22,7	3	13,6	7	31,8	6	27,3			1	4,5
Madrid	6	12,2	2	4,1	14	28,6	20	40,8	6	12,2	1	2,0
Murcia	1	25,0					2	50,0	1	25,0		
Navarra			1	16,7	4	66,7	1	16,7				
País Vasco	1	5,9	3	17,6	4	23,5	9	52,9				
La Rioja					2	50,0	1	25,0	1	25,0		
Total	51	13,1	35	9,0	110	28,2	161	41,3	28	7,2	5	1,3

Otro indicador que parece confirmar una cierta divergencia entre el clima de opinión y la realidad de las empresas del sector es que en el último año los márgenes de beneficio de los despachos se han ido reduciendo, ya que los segmentos de menores umbrales de beneficio han aumentado en detrimento de aquellos que presentaban el año pasado unos márgenes más elevados.

Tabla 8A
MÁRGENES DE BENEFICIO SOBRE LA FACTURACIÓN

	2012	2013	Var.		2012	2013	Var.
Hasta un 5%	22,8	28,0	22,8	Del 31% al 35%	5,6	2,2	-61,5
Del 6% al 10%	24,6	25,2	2,6	Del 36% al 40%	1,9	1,8	-2,8
Del 11% al 15%	13,4	14,8	10,2	Del 41% al 45%	1,1	0,9	-16,1
Del 16% al 20%	14,2	11,7	-17,7	Del 46% al 51%	1,5	1,5	2,6
Del 21% al 25%	7,8	6,8	-13,2	Del 51% o más	0,7	2,2	207,7
Del 26% al 30%	6,3	4,9	-21,9	Base (n)	268	325	



Así pues, en 2013, más de una cuarta parte de los despachos ha venido teniendo unos márgenes de beneficios sobre facturación de un 5% como porcentaje mayoritario; otra cuarta parte entre el 6% y el 10% y otro 26,5% se ha movido en franjas más holgadas de entre el 11% y el 20%.

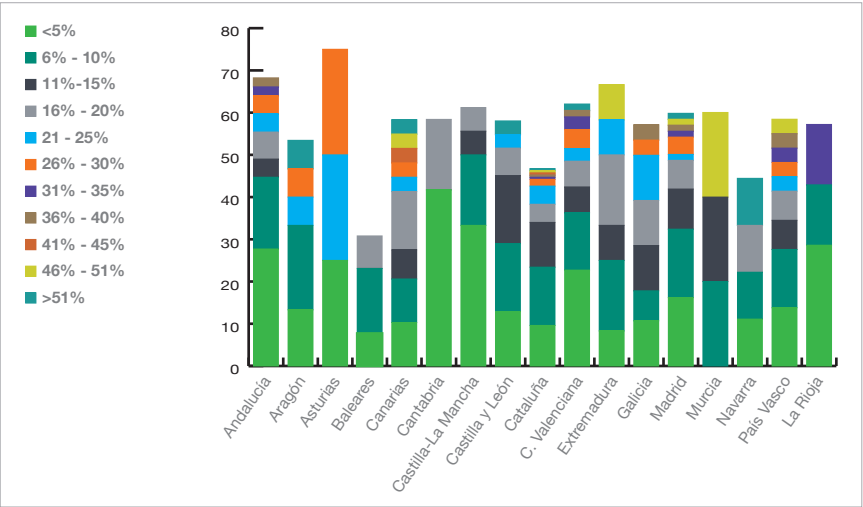
Todo ello hace que los despachos en España estén teniendo este año un promedio de margen de beneficio del 13,06% de su facturación frente al 14,6% de 2012.

Los despachos de Cantabria y Baleares parecen ser los que tienen unos umbrales de beneficio sobre facturación menores, aunque en ésta última comunidad hay un tercer segmento que se mueve en unos niveles intermedios.

En el polo opuesto se hallan los despachos ubicados en Asturias, Canarias, Extremadura y Galicia.

Tabla 8B
MÁRGENES DE BENEFICIO SOBRE LA FACTURACIÓN

	<5%	6% - 10%	11%- 15%	16% - 20%	21 - 25%	26% - 30%	31% - 35%	36% - 40%	41% - 45%	46% - 51%	>51%
Andalucía	27,7	17,0	4,3	6,4	4,3	4,3	2,1	2,1			
Aragón	13,3	20,0			6,7	6,7					6,7
Asturias	25,0				25,0	25,0					
Baleares	7,7	15,4	0,0	7,7							
Canarias	10,3	10,3	6,9	13,8	3,4	3,4			3,4	3,4	3,4
Cantabria	41,7		0,0	16,7							
Castilla-La Mancha	33,3	16,7	5,6	5,6							
Castilla y León	12,9	16,1	16,1	6,5	3,2						3,2
Cataluña	9,6	13,8	10,6	4,3	4,3	1,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
C. Valenciana	22,7	13,6	6,1	6,1	3,0	4,5	3,0	1,5			1,5
Extremadura	8,3	16,7	8,3	16,7	8,3					8,3	
Galicia	10,7	7,1	10,7	10,7	10,7	3,6		3,6			
Madrid	16,2	16,2	9,5	6,8	1,4	4,1	1,4	1,4		1,4	1,4
Murcia		20,0	20,0							20,0	
Navarra	11,1	11,1		11,1							11,1
País Vasco	13,8	13,8	6,9	6,9	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4		
La Rioja	28,6	14,3					14,3				
Base (n)	91	82	48	38	22	16	7	6	3	5	7

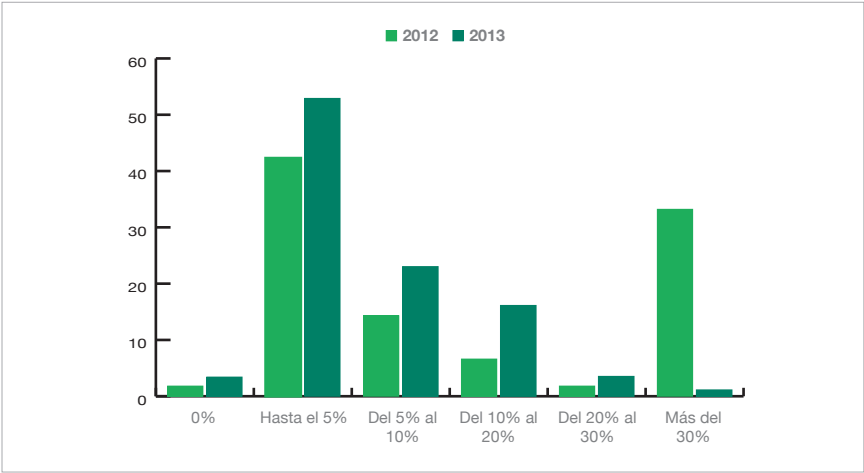


En cuanto a la evolución de los niveles de morosidad que sufren los despachos profesionales, cabe señalar que, si bien el nivel más extremo de impagos ha experimentado una notable disminución, ello ha tenido una repercusión negativa sobre el resto de franjas de morosidad, cuyas tasas de crecimiento son ciertamente elevadas.

Pese a ello, hay que destacar que la mayoría de los despachos afrontan unos niveles de morosidad cuyo techo máximo alcanza el 5% de la facturación.

Tabla 9A
TASA DE MOROSIDAD

	2012	2013	Var.
0%	1,8	3,4	88,9
Hasta el 5%	42,3	52,9	25,1
Del 5% al 10%	14,3	23,0	60,8
Del 10% al 20%	6,6	16,1	143,9
Del 20% al 30%	1,8	3,5	94,4
Más del 30%	33,2	1,1	-96,7
Base (n)	268	87	



Los territorios que presentan menores niveles de morosidad son Murcia, Navarra y Aragón, mientras que ambas Castillas, la Comunidad Valenciana y Cantabria serían las que presentarían unos niveles más elevados, con unos promedios que oscilan entre el 10% y el 15% sobre la facturación.

Tabla 9B
TASA DE MOROSIDAD POR CC.AA

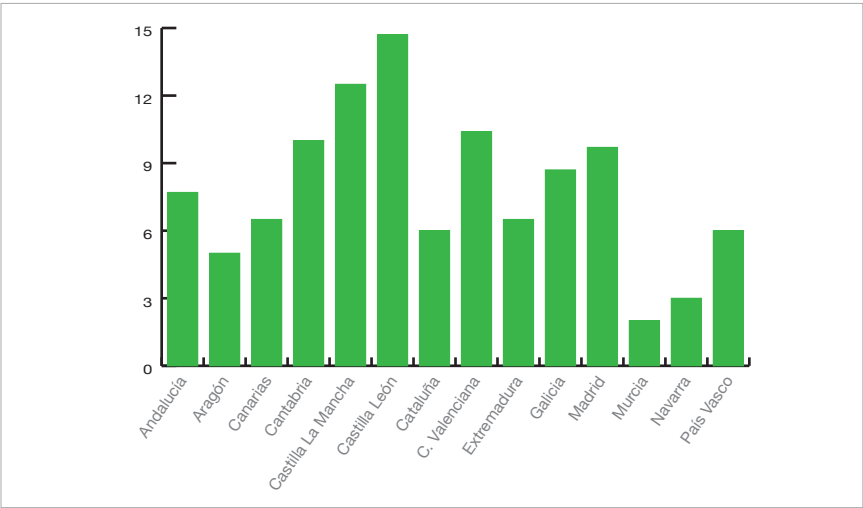
	0%		Hasta el 5%		Del 5 al 10%		Del 10 al 20%		Del 20 al 30%		30% o más	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Andalucía	1	14,3	3	42,9	2	28,6	1	14,3				
Aragón			1	100,0	0							
Canarias			1	50,0	1	50,0						
Cantabria					1	100,0						
Castilla-La Mancha							2	100,0				
Castilla y León			1	33,3	1	33,3			1	33,3		

	0%		Hasta el 5%		Del 5 al 10%		Del 10 al 20%		Del 20 al 30%		30% o más	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Cataluña	1	3,0	22	66,7	5	15,2	4	12,1	1	3,0		
C. Valenciana			7	43,8	4	25,0	4	25,0	1	6,3		
Extremadura			2	50,0	1	25,0	1	25,0				
Galicia			1	33,3	1	33,3	1	33,3				
Madrid	1	10,0	5	50,0	2	20,0	1	10,0			1	10,0
Murcia			1	100,0								
Navarra			1	100,0								
País Vasco			1	33,3	2	66,7						
Total	3	3,4	46	52,9	20	23,0	14	16,1	3	3,4	1	1,1

Tabla 9C
PROMEDIO DE MOROSIDAD POR CC.AA

	Casos	Media	Desv. tip.
Andalucía	7	7,7	6,4
Aragón	1	5,0	
Canarias	2	6,5	2,1
Cantabria	1	10,0	.
Castilla-La Mancha	2	12,5	0,7
Castilla y León	3	14,7	13,6
Cataluña	33	6,0	5,5
C. Valenciana	16	10,4	7,9

	Casos	Media	Desv. tip.
Extremadura	4	6,5	3,4
Galicia	3	8,7	6,0
Madrid	10	9,7	14,7
Murcia	1	2,0	.
Navarra	1	3,0	.
País Vasco	3	6,0	2,0
Total	87	7,9	7,7



Estrategias empresariales de los despachos profesionales

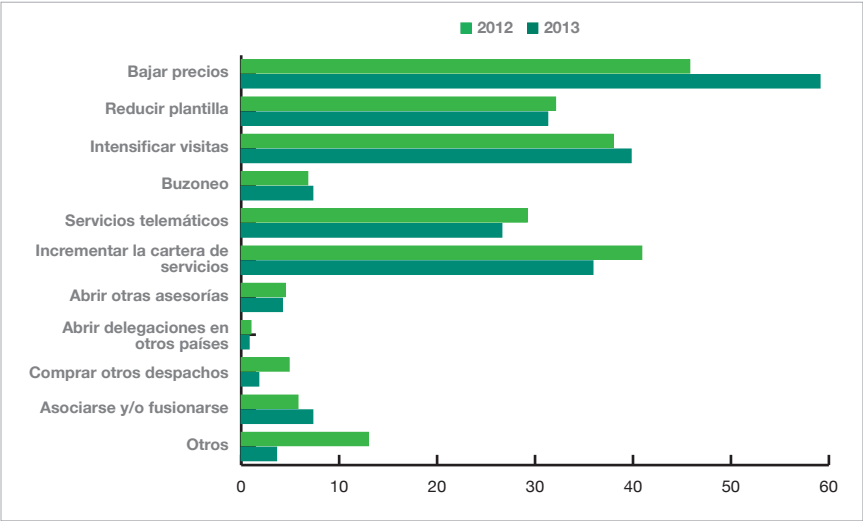
Las cuatro principales estrategias empresariales adoptadas por los despachos para afrontar la actual coyuntura son: la bajada de precios, la intensificación de las visitas comerciales, la diversificación mediante la ampliación de la propia cartera de servicios y la reducción de plantilla.

Un análisis más profundo de las estrategias adoptadas permite concluir que la finalidad última de los despachos profesionales es, sobre todo, incrementar sus niveles de competitividad, ya sea mediante una disminución de las tarifas profesionales, ya sea mediante la reducción de costes de explotación que, según los casos, engloba la disminución de los costes laborales y la simplificación de la cartera de servicios para favorecer una estrategia de economía de escala.

Tabla 10A
ESTRATEGIAS DE LOS DESPACHOS PARA AFRONTAR LA CRISIS

	2012	2013	Var.
Bajar precios	45,8	59,1	29,0
Reducir plantilla	32,1	31,3	-2,5
Intensificar visitas	38,0	39,8	4,7
Buzoneo	6,8	7,3	7,4
Servicios telemáticos	29,2	26,6	-8,9
Incrementar la cartera de servicios	40,9	35,9	-12,2
Abrir otras asesorías	4,5	4,2	-6,7

	2012	2013	Var.
Abrir delegaciones en otros países	1,0	0,8	-20,0
Comprar otros despachos	4,9	1,8	-63,3
Asociarse y/o fusionarse	5,8	7,3	25,9
Otros	13,0	3,6	-72,3
Total	222,1	2,2	217,7
Respuestas	684	836	
Base (n)	308	384	



La Rioja, Baleares y País Vasco son las regiones en las que la bajada de precios aparece como la principal estrategia adoptada por los despachos para afrontar la difícil situación actual.

La Rioja de nuevo, Murcia y Castilla-La Mancha son las regiones en las que hay una mayor proporción de despachos que también han aplicado reducciones de plantilla.

En Asturias es donde más se apuesta por una mayor actividad comercial mientras que en Aragón se halla el mayor grupo de despachos que todavía apuestan por una mayor oferta de servicios como estrategia empresarial (junto con la reducción de tarifas).

Tabla 10B

ESTRATEGIAS DE LOS DESPACHOS PARA AFRONTAR LA CRISIS POR CC.AA

	Bajar precios		Reducir plantilla		Intensificar visitas		Buzoneo		Servicios telemáticos		Incrementar la cartera de servicios	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Andalucía	23	31,5	10	13,7	17	23,3	3	4,1	7	9,6	9	12,3
Aragón	6	33,3			4	22,2			3	16,7	5	27,8
Asturias	1	25,0			2	50,0	1	25,0				
Baleares	6	46,2	2	15,4					3	23,1	1	7,7
Canarias	7	15,2	4	8,7	13	28,3	2	4,3	8	17,4	9	19,6
Cantabria	4	22,2	2	11,1	2	11,1	1	5,6	2	11,1	2	11,1
Castilla-La Mancha	7	25,0	7	25,0	4	14,3	1	3,6	5	17,9	4	14,3
Castilla y León	13	31,0	6	14,3	6	14,3	3	7,1	6	14,3	7	16,7
Cataluña	69	25,1	42	15,3	55	20,0	6	2,2	30	10,9	48	17,5
C. Valenciana	25	28,1	13	14,6	10	11,2	5	5,6	13	14,6	11	12,4
Extremadura	4	15,4	5	19,2	4	15,4			5	19,2	6	23,1
Galicia	14	28,6	7	14,3	10	20,4	1	2,0	4	8,2	10	20,4
Madrid	30	29,4	14	13,7	20	19,6	4	3,9	8	7,8	18	17,6
Murcia	2	22,2	3	33,3					3	33,3	1	11,1
Navarra	4	30,8	2	15,4	2	15,4			2	15,4	2	15,4
País Vasco	10	37,0	2	7,4	4	14,8	1	3,7	3	11,1	5	18,5
La Rioja	2	50,0	1	25,0								
Total	227		120		153		28		102		138	

	Abrir otras asesorías		Internacionalización		Comprar otros despachos		Asociarse y/o fusionarse		Otros	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Andalucía	1	1,4					3	4,1		
Aragón										
Asturias										
Baleares							1	7,7		
Canarias	2	4,3			1	2,2				
Cantabria	2	11,1	1	5,6	1	5,6	1	5,6		
Castilla-La Mancha										
Castilla y León					1	2,4				
Cataluña	4	1,5	2	0,7	1	0,4	12	4,4	6	2,2
C. Valenciana	3	3,4			2	2,2	2	2,2	5	5,6

	Abrir otras asesorías		Internacionalización		Comprar otros despachos		Asociarse y/o fusionarse		Otros	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Extremadura							2	7,7		
Galicia							3	6,1		
Madrid	2	2,0					4	3,9	2	2,0
Murcia										
Navarra	1	7,7								
País Vasco					1	3,7			1	3,7
La Rioja	1	25,0								
Total	16		3		7		28		14	

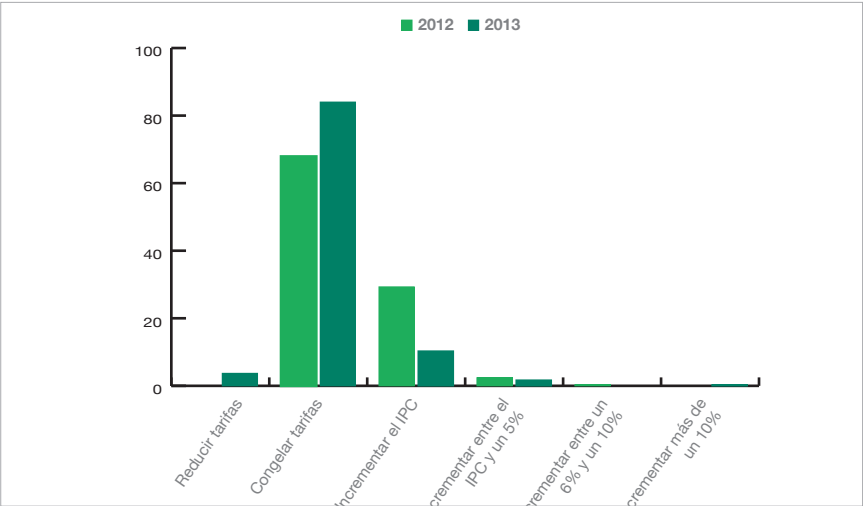
La bajada de tarifas, que gran parte de los despachos ha confesado estar aplicando durante el presente ejercicio, no parece que vaya a desencadenar un escenario de deflación, dado que sólo una pequeña parte de ellos tiene previsto continuar aplicando dicha reducción en 2014.

Ello no significa, sin embargo, que las empresas del sector no tengan intención de continuar conteniendo los precios de forma generalizada, dado que el 84% de los despachos cree que no subirá las tarifas, ni siquiera para equipararlas a la subida del IPC.

Tabla 11A
POLÍTICA DE PRECIOS

	2012	2013	Var.
Reducir tarifas		3,7	
Congelar tarifas	67,9	84,0	23,7%
Incrementar el IPC	29,3	10,3	-64,8%
Incrementar entre el IPC y un 5%	2,4	1,7	-29,2%

	2012	2013	Var.
Incrementar entre un 6% y un 10%	0,3		-100,0%
Incrementar más de un 10%		0,3	
Base (n)	287	351	



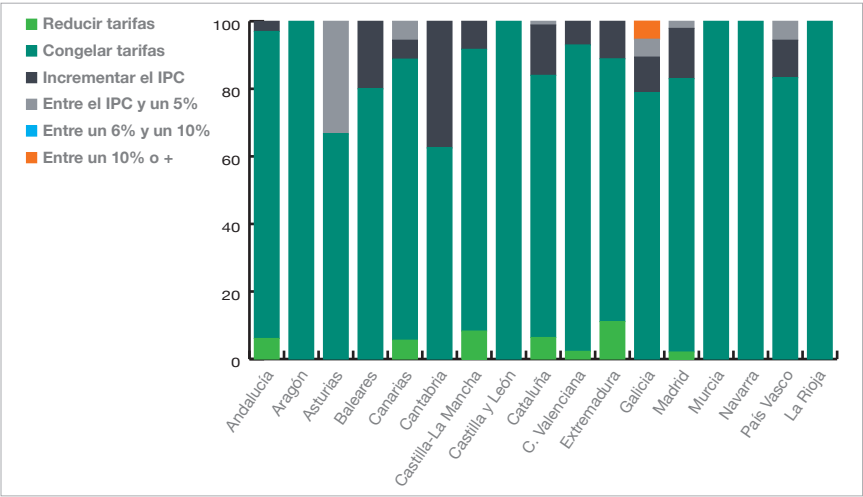
Dada esta práctica globalmente aplicada de congelación de tarifas, pocas diferencias significativas regionales han tenido lugar. Tan solo destacar dos:

Cantabria y, en menor medida, Baleares es donde se halla, en términos relativos, un mayor porcentaje de despachos que aplicará subidas del IPC.

En Asturias es donde se halla el mayor segmento de despachos con intención de aplicar incrementos que superen el IPC entre un 6% y el 10%.

Tabla 11B
POLÍTICA DE PRECIOS POR CC.AA

	Reducir tarifas		Congelar tarifas		Incrementar el IPC		Entre el IPC y un 5%		Entre un 6% y un 10%		Entre un 10% o +	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Andalucía	2	6,1	30	90,9	1	3,0						
Aragón			9	100,0								
Asturias			2	66,7			1	33,3				
Baleares			4	80,0	1	20,0						
Canarias	1	5,6	15	83,3	1	5,6	1	5,6				
Cantabria			5	62,5	3	37,5						
Castilla-La Mancha	1	8,3	10	83,3	1	8,3						
Castilla y León			22	100,0								
Cataluña	6	6,4	73	77,7	14	14,9	1	1,1				
C. Valenciana	1	2,3	39	90,7	3	7,0						
Extremadura	1	11,1	7	77,8	1	11,1						
Galicia			15	78,9	2	10,5	1	5,3			1	5,3
Madrid	1	2,1	38	80,9	7	14,9	1	2,1				
Murcia			3	100,0								
Navarra			4	100,0								
País Vasco			15	83,3	2	11,1	1	5,6				
La Rioja			4	100,0								
Total	13	3,7	295	84,0	36	10,3	6	1,7			1	0,3



Áreas de negocio y oportunidades de negocio

Las tres áreas de negocio clásicas continúan constituyendo el núcleo de la actividad de la mayoría de los despachos profesionales; si bien existe una cuarta actividad que también goza de una cierta relevancia: los servicios relacionados con el área mercantil.

Del resto de áreas de negocio destaca el auge respecto a 2012 de la consultoría de empresa que está a punto de alcanzar, en términos relativos, el mismo peso que una área tan tradicional y consagrada como la de los servicios de asesoría mercantil.

Otros servicios han experimentado grandes crecimientos relativos aunque son pocos los despachos que los ofrecen.

Tabla 12A
ÁREAS DE NEGOCIO

	2012	2013	Var.
Fiscal	72,1	74,5	3,3
Laboral	57,5	76,8	33,6
Contabilidad	50,8	55,2	8,7
Mercantil	25,2	30,2	19,8
Consultoría de empresa	14,6	26,5	81,5
Asesoría financiera	5,0	8,8	76,0
Penal	2,7	6,4	137,0
Civil	11,0	10,1	-8,2
Seguros	4,0	9,8	145,0
Litigios	13,6	8,0	-41,2
Auditoría	6,0	5,2	-13,3

	2012	2013	Var.
Extranjería	1,7	5,7	235,3
Intermediación inmobiliaria	0,3	2,6	766,7
Comunidades de vecinos	3,3	6,7	103,0
Impagos	0,0	4,9	
Propiedad intelectual	0,7	1,0	42,9
LOPD	2,0	4,6	130,0
Otros	5,3	1,0	-81,1
Total	275,7	337,9	
Respuestas	830	1.311	
Base (n)	301	388	

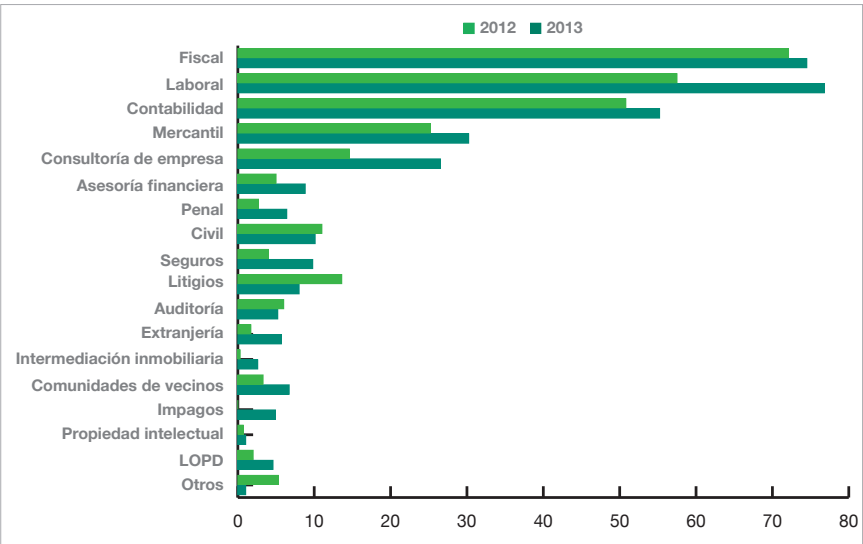


Tabla 12B
ÁREAS DE NEGOCIO POR CC.AA

	Fiscal		Laboral		Contabilidad		Mercantil		Consultoría		Finanzas	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Andalucía	25	22,1	28	24,8	20	17,7	9	8,0	6	5,3	3	2,7
Aragón	7	21,2	6	18,2	5	15,2	4	12,1	4	12,1	1	3,0
Asturias	2	25,0	3	37,5	2	25,0			1	12,5		
Baleares	4	18,2	6	27,3	3	13,6	1	4,5	3	13,6	1	4,5
Canarias	16	18,4	20	23,0	16	18,4	7	8,0	6	6,9	3	3,4
Cantabria	8	25,8	5	16,1	2	6,5			3	9,7		
Castilla-La Mancha	12	23,5	11	21,6	8	15,7	5	9,8	2	3,9	1	2,0
Castilla y León	22	23,2	23	24,2	17	17,9	9	9,5	6	6,3	2	2,1
Cataluña	82	22,5	78	21,4	55	15,1	36	9,9	35	9,6	13	3,6
C. Valenciana	36	22,1	39	23,9	29	17,8	14	8,6	8	4,9	4	2,5
Extremadura	8	24,2	7	21,2	5	15,2	1	3,0	3	9,1	1	3,0
Galicia	14	17,9	15	19,2	10	12,8	6	7,7	8	10,3	3	3,8
Madrid	32	21,9	33	22,6	24	16,4	16	11,0	10	6,8	1	0,7
Murcia	3	23,1	2	15,4	2	15,4	2	15,4	3	23,1		
Navarra	6	33,3	4	22,2	4	22,2	3	16,7	1	5,6		
País Vasco	9	20,0	14	31,1	8	17,8	4	8,9	4	8,9	1	2,2
La Rioja	3	27,3	4	36,4	4	36,4						
Total	289		298		214		117		103		34	

	Penal		Civil		Seguros		Litigios		Auditoría		Extranjería	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Andalucía	3	2,7	2	1,8	3	2,7	1	0,9	1	0,9	3	2,7
Aragón	1	3,0	1	3,0			2	6,1			1	3,0
Asturias												
Baleares					2	9,1					1	4,5
Canarias	3	3,4	3	3,4	1	1,1	2	2,3			1	1,1
Cantabria	2	6,5	2	6,5	3	9,7	1	3,2			2	6,5
Castilla-La Mancha	1	2,0	1	2,0	3	5,9	1	2,0	1	2,0	2	3,9
Castilla y León	2	2,1	3	3,2	3	3,2	1	1,1	1	1,1		
Cataluña	6	1,6	8	2,2	7	1,9	9	2,5	10	2,7	10	2,7
C. Valenciana	2	1,2	6	3,7	8	4,9	2	1,2	2	1,2	1	0,6
Extremadura			1	3,0	1	3,0			2	6,1		
Galicia	1	1,3	5	6,4	5	6,4	1	1,3	2	2,6		
Madrid	4	2,7	7	4,8	2	1,4	9	6,2	1	0,7		
Murcia												
Navarra												
País Vasco							2	4,4			1	2,2
La Rioja												
Total	25		39		38		31		20		22	

	Inmobiliaria		Comunidades		Impagos		Intelectual		LOPD		Otros	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Andalucía	1	0,9	3	2,7	2	1,8	1	0,9			2	1,8
Aragón									1	3,0		
Asturias												
Baleares	1	4,5										
Canarias	1	1,1	4	4,6			1	1,1	3	3,4		
Cantabria	1	3,2			1	3,2			1	3,2		
Castilla-La Mancha			2	3,9					1	2,0		
Castilla y León			3	3,2	1	1,1			2	2,1		
Cataluña	4	1,1	1	0,3	5	1,4	1	0,3	2	0,5	2	0,5
C. Valenciana	1	0,6	6	3,7	3	1,8			2	1,2		
Extremadura			1	3,0	1	3,0	1	3,0	1	3,0		
Galicia	1	1,3	3	3,8	1	1,3			3	3,8		
Madrid			1	0,7	4	2,7			2	1,4		
Murcia					1	7,7						
Navarra												
País Vasco			2	4,4								
La Rioja												
Total	10		26		19		4		18		4	

El portfolio de la mayoría de despachos consta de los servicios relativos a las tres grandes áreas de negocio clásicas del sector, y un segmento importante, aunque más reducido, amplía dichos servicios también a las áreas de la consultoría mercantil y de empresa.

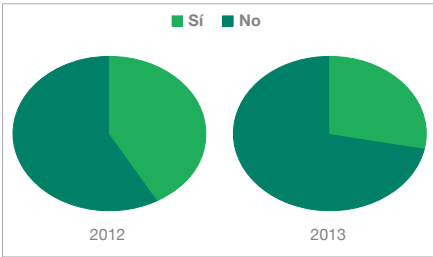
El resto de posibles áreas de negocio que, a priori, podrían ofrecer los despachos profesionales, es ofrecido por un número relativamente reducido de ellos.

En consecuencia, uno podría interpretar que un buen número de despachos todavía podría recorrer un largo camino en lo que a la diversificación y ampliación de la cartera de servicios se refiere.

No obstante, no sólo la inmensa mayoría de despachos no comparte esta visión en lo que va de 2013, puesto que un 72% considera que el sector no ofrece nuevas oportunidades de negocio, sino que este porcentaje ha crecido notablemente con respecto al año anterior.

Tabla 13A
OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN 2013

	2012	2013	Var.
Sí	41,7	28,1	-32,6
No	58,3	71,9	23,3
Base (n)	295	384	

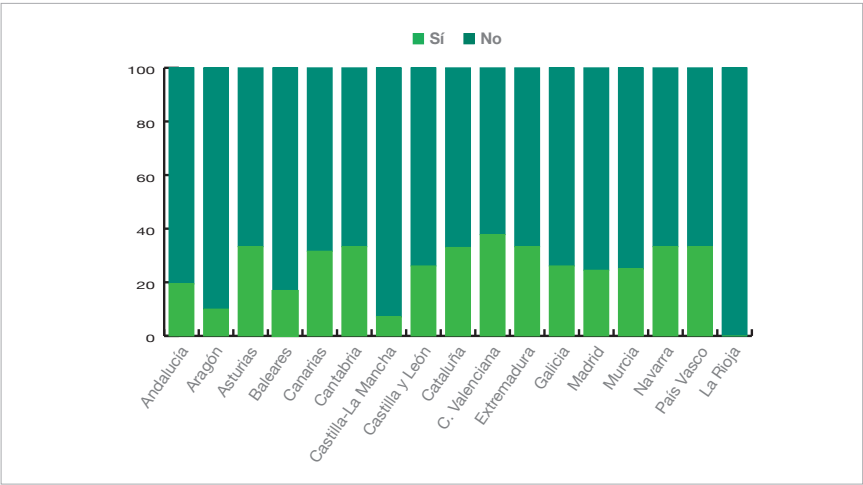


A nivel regional puede decirse que existe un nivel de consenso bastante similar entre los despachos de las distintas Comunidades Autónomas, aunque ciertamente en Castilla-La Mancha, Aragón y Baleares es donde se hallan los menores porcentajes de despachos que consideran que el sector todavía ofrece oportunidades de negocio más o menos inexploradas.

Tabla 13B
 OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN 2013 POR CC.AA

	Sí		No	
	Casos	%	Casos	%
Andalucía	7	19,4	29	80,6
Aragón	1	10,0	9	90,0
Asturias	1	33,3	2	66,7
Baleares	1	16,7	5	83,3
Canarias	6	31,6	13	68,4
Cantabria	3	33,3	6	66,7
Castilla-La Mancha	1	7,1	13	92,9
Castilla y León	6	26,1	17	73,9

	Sí		No	
	Casos	%	Casos	%
Cataluña	35	33,0	71	67,0
C. Valenciana	17	37,8	28	62,2
Extremadura	3	33,3	6	66,7
Galicia	6	26,1	17	73,9
Madrid	12	24,5	37	75,5
Murcia	1	25,0	3	75,0
Navarra	2	33,3	4	66,7
País Vasco	6	33,3	12	66,7
La Rioja	0	0,0	4	100,0
Total	108	28,1	276	71,9



El 28% restante, que considera que el sector todavía ofrece nichos de negocio vírgenes, cree que los ámbitos de la internacionalización y del comercio exterior, así como el asesoramiento a emprendedores, son los que ofrecen mayores y más novedosas oportunidades de negocio.

Otros ámbitos aquí citados, sin embargo, podrían catalogarse como áreas de negocios preexistentes, ya recogidos en la pregunta anterior. Tal es el caso, por ejemplo, de la consultoría de empresa, los seguros, la contabilidad, la LOPD y la asesoría fiscal.

Tabla 13C
 OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN 2013

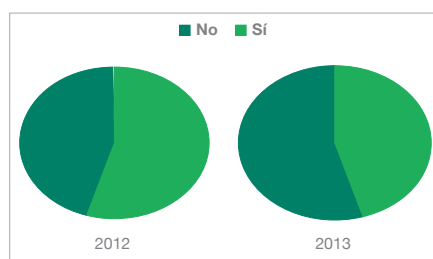
	Respuestas		Respuestas
Internacionalización / comercio exterior	15	Cobros	1
Consultoría de empresa	14	Extranjería	1
Concursal	8	Fiscal	1
Emprendedores	7	Gestión documental certificada	1
Auditoría	5	Informes Adm. Públ.	1
Administración	4	Investigación de mercados	1
Asesoramiento financiero	4	Notificaciones telemáticas	1
Blanqueo de capitales	4	Operaciones vinculadas	1
Costes	3	Patrimonial	1
Seguros	3	Protección de datos	1
Contabilidad	2	Reestructuraciones.	1
e-comercio	2	Sepblac	1
LOPD	2	Servicios SS.SS: NOTESS - CRET@	1
Mediación / Resolución conflictos	2	Total	88

Política de inversiones

En anteriores epígrafes se ha señalado que parece que los despachos están intensificando las políticas de contención de los costes tanto laborales como de explotación de los servicios y, al parecer, las inversiones no escapan a esta tendencia, si bien, todavía un porcentaje considerable (44% de la muestra) expresa la intención de llevar a cabo algún tipo de inversión.

 Tabla 14A
 POLÍTICA DE INVERSIONES PARA 2013

	2012	2013	Var.
Sí	53,9	44,3	-17,8
No	46,1	55,7	20,8
Base (n)	289	350	



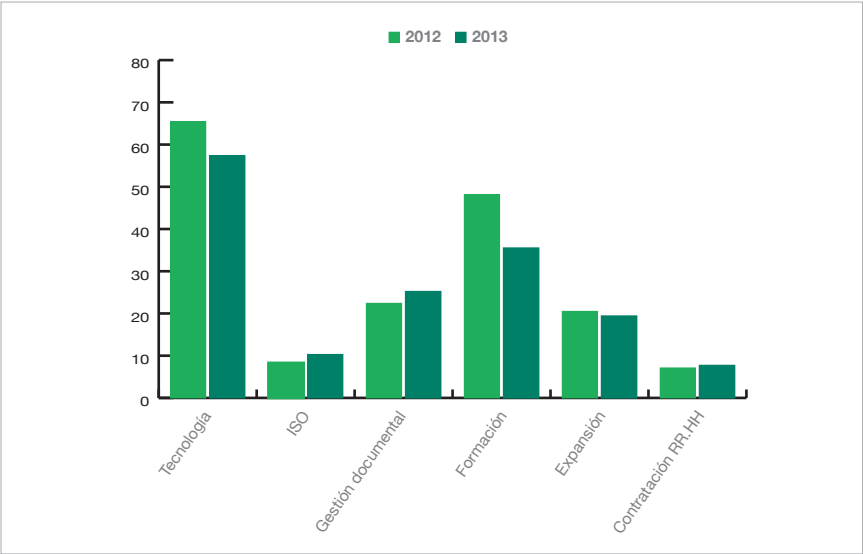
La prioridad inversora entre los proclives continúa siendo la tecnología y la formación, pese a sufrir descensos respecto a 2012.

Por el contrario sube levemente la intención de invertir en gestión documental e ISOs.

Tabla 14B
 POLÍTICA DE INVERSIONES PARA 2013

	2012	2013	Var.
Tecnología	65,4	57,4	-12,2
ISO	8,3	10,3	24,1
Gestión documental	22,4	25,2	12,5
Formación	48,1	35,5	-26,2

	2012	2013	Var.
Expansión	20,5	19,4	-5,4
Contratación RR.HH	7,1	7,7	8,5
Total	171,8	155,5	
Respuestas	268	241	
Base (n)	156	155	



Por regiones, los despachos de Cantabria y Navarra son los que en términos relativos quieren invertir más en tecnología.

Los despachos de Murcia quieren hacer lo propio en el ámbito de las ISOs.

La totalidad de los despachos profesionales que tienen la voluntad de invertir, quieren hacerlo en gestión documental.

Tabla 14C
 POLÍTICA DE INVERSIONES PARA 2013 POR CC.AA

	Ninguna		TICs		ISO		Gestión documental		Formación		Expansión		Contratación RR.HH	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Andalucía	22	46,8	7	38,9	3	16,7	3	16,7	3	16,7	1	5,6	1	5,6
Aragón	6	40,0					3	100,0						
Asturias	3	75,0					1	33,3	1	33,3			1	33,3
Baleares	3	23,1	6	33,3	1	5,6	4	22,2	4	22,2	2	11,1	1	5,6

	Ninguna		TICs		ISO		Gestión documental		Formación		Expansión		Contratación RR.HH	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Canarias	8	27,6	4	33,3	1	8,3	3	25,0	2	16,7	1	8,3	1	8,3
Cantabria	2	16,7	2	66,7							1	33,3		
Castilla-La Mancha	10	55,6	3	42,9			1	14,3	3	42,9				
Castilla y León	16	51,6	38	43,7	2	2,3	12	13,8	18	20,7	13	14,9	4	4,6
Cataluña	44	23,4	7	22,6	3	9,7	3	9,7	10	32,3	5	16,1	3	9,7
C. Valenciana	21	31,8	3	42,9	1	14,3	1	14,3	1	14,3	1	14,3	0	0,0
Extremadura	4	33,3	2	22,2	1	11,1	4	44,4	1	11,1	1	11,1	0	0,0
Galicia	12	42,9	10	35,7	3	10,7	3	10,7	7	25,0	4	14,3	1	3,6
Madrid	29	39,2					1	100,0						
Murcia	2	40,0			1	50,0			1	50,0				
Navarra	2	22,2	7	58,3					4	33,3	1	8,3		
País Vasco	7	24,1												
La Rioja	4	57,1												
Total	195	33,1	89		16		39		55		30		12	

De nuevo Murcia y Castilla-La Mancha son las que muestran mayor interés por la mejora de la capacitación de sus recursos humanos.

Un segmento de Cantabria proporcionalmente superior al del resto de territorios también apostaría por invertir en expandir su negocio.

Finalmente, en Asturias se hallaría el grupo de despachos con una mayor intención de incrementar su plantilla.

Política salarial

Aproximadamente el 70% de los despachos consultados piensa aplicar una congelación salarial el próximo año.

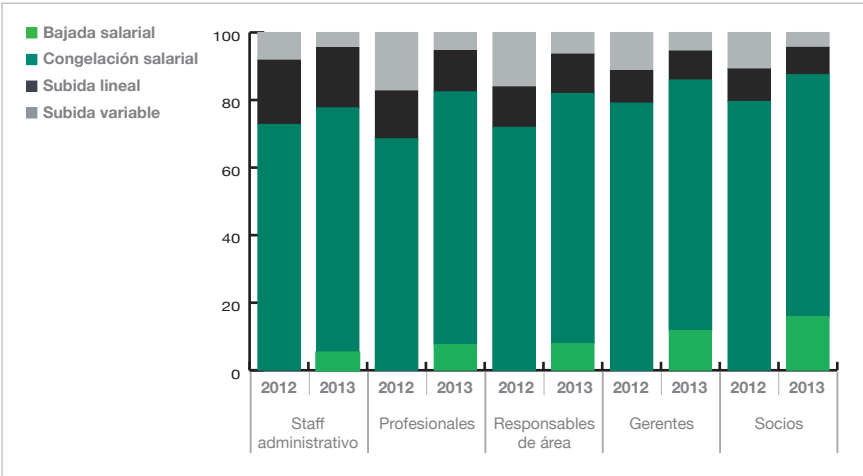
A diferencia del año pasado en el que algunos despachos hicieron un esfuerzo por mejorar las retribuciones de gerentes y socios por encima del resto de colectivos, en este año la congelación afectará a todos los colectivos de trabajadores casi por igual.

Es más, la bajada de salarios se aplicará en mayor proporción a las categorías laborales más elevadas: gerentes y socios.

Tabla 15A
POLÍTICA SALARIAL PARA 2013

	SALARIOS									
	Staff adm.		Profesionales		Responsables de área		Gerentes		Socios	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Bajada salarial		5,2		7,6		7,9		11,8		15,9
Congelación salarial	72,9	72,5	68,5	74,8	71,9	74,0	79,2	74,1	79,6	71,6
Subida lineal	19	17,8	14,2	12,2	12,0	11,7	9,6	8,6	9,6	8,1
Subida variable	8,2	4,5	17,3	5,4	16,1	6,4	11,3	5,5	10,8	4,4
Base (n)	269	309	254	278	242	265	240	255	250	271

Nota.- En la anterior edición no se ofrecía como respuesta la bajada de salarios.



Entre las asesorías que van a aplicar incrementos en el próximo ejercicio, la mayoría se decanta por subir el IPC previsto en una proporción mayor que en 2012.

Tabla 15B
INCREMENTO SALARIAL PARA 2013

	2012	2013	Var.
El IPC previsto	74,4	83,7	12,5
Entre el IPC y un 5%	25,6	14,0	-45,3
Entre un 6 y un 10%			
Superiores al 10%		2,3	
Total	43	43	

Tabla 15C
POLÍTICA SALARIAL PARA 2013 POR CC.AA

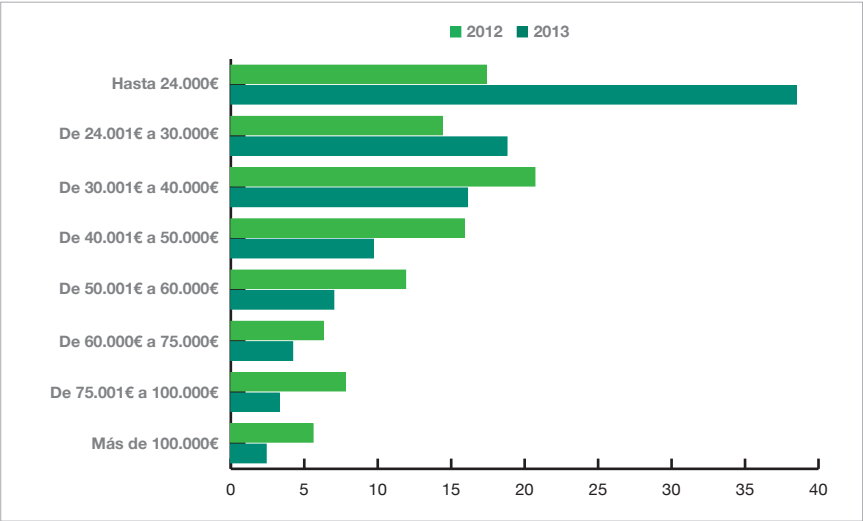
	Staff administrativo				Profesionales				Responsables de área				Gerentes				Socios			
	Bajada	Congelación	Lineal	Var.	Bajada	Congelación	Lineal	Var.	Bajada	Congelación	Lineal	Var.	Bajada	Congelación	Lineal	Var.	Bajada	Congelación	Lineal	Var.
Andalucía	9,4	78,1	12,5		7,1	89,3		3,6	16,0	84,0			22,7	77,3			26,9	73,1		
Aragón		50,0	33,3	16,7	20,0	40,0	20,0	20,0		100,0				50,0	25,0	25,0	33,3	66,7		
Asturias		100,0				100,0				50,0	50,0			50,0	50,0				100,0	
Baleares		75,0	25,0			100,0				100,0				100,0				100,0		
Canarias	6,3	75,0	18,8		7,1	78,6	14,3		7,1	78,6	14,3		7,7	76,9	15,4		15,4	69,2	7,7	7,7
Cantabria		83,3	16,7		16,7	66,7	16,7		20,0	60,0	20,0		20,0	60,0	20,0		20,0	60,0	20,0	
Castilla La Mancha	9,1	81,8		9,1	8,3	91,7			9,1	90,9			9,1	90,9			11,1	88,9		
Castilla León	6,7	73,3	20,0		18,8	81,3			15,4	84,6			9,1	90,9			9,1	90,9		
Cataluña	7,1	71,8	14,1	7,1	7,7	74,4	12,8	5,1	6,5	71,4	13,0	9,1	16,7	69,4	5,6	8,3	21,8	65,4	5,1	7,7
Extremadura	2,6	64,1	28,2	5,1	5,7	65,7	22,9	5,7	9,1	63,6	18,2	9,1	9,1	69,7	15,2	6,1	6,3	68,8	18,8	6,3
Galicia		42,9	42,9	14,3		33,3	33,3	33,3		33,3	50,0	16,7	16,7	33,3	16,7	33,3	42,9	42,9	14,3	
Madrid		75,0	18,8	6,3		81,8	9,1	9,1		66,7	8,3	25,0	9,1	72,7	9,1	9,1	14,3	64,3	14,3	7,1
Murcia	6,8	81,8	9,1	2,3	7,1	78,6	7,1	7,1	7,7	84,6	2,6	5,1	7,5	85,0	2,5	5,0	6,8	84,1	4,5	4,5
Navarra		33,3	66,7			33,3	66,7			33,3	66,7			33,3	66,7			66,7	33,3	
Pais Vasco		75,0	25,0			66,7	33,3			50,0	50,0			50,0	50,0		33,3	33,3	33,3	
C. Valenciana		76,5	17,6	5,9	7,7	69,2	15,4	7,7	7,7	69,2	15,4	7,7	6,7	86,7	6,7		12,5	81,3	6,3	
La Rioja		33,3	66,7			66,7	33,3			66,7	33,3			66,7	33,3			75,0	25,0	
Ceuta y Melilla																				
Base (n)	16	224	55	14	21	208	34	15	21	196	31	17	30	189	22	14	43	194	22	12

Finalmente, cabe señalar respecto a las políticas salariales del sector, que la retribución media de los socios de los despachos es de aproximadamente 44.933€, si bien hay una gran variabilidad salarial de este colectivo, dada la existencia de un cierto equilibrio entre las seis primeras franjas salariales establecidas: aquellas que van desde retribuciones inferiores a los 24.000€ hasta las que alcanzan los 60.000€.

No obstante, y pese a ello, la franja salarial mayoritaria de este colectivo se sitúa en el intervalo que abarca de los 30.000€ a los 40.000€ brutos anuales por año.

Tabla 16A
ESCALA SALARIAL DE LOS SOCIOS DE LOS DESPACHOS PROFESIONALES

	2012	2013	Var.
Hasta 24.000€	17,4	38,5	121,3
De 24.001€ a 30.000€	14,4	18,8	30,6
De 30.001€ a 40.000€	20,7	16,1	-22,2
De 40.001€ a 50.000€	15,9	9,7	-39,0
De 50.001€ a 60.000€	11,9	7,0	-41,2
De 60.000€ a 75.000€	6,3	4,2	-33,3
De 75.001€ a 100.000€	7,8	3,3	-57,7
Más de 100.000€	5,6	2,4	-57,1
Base (n)	270	330	



Los datos recopilados reflejan que los socios y/o titulares de los despachos profesionales son uno de los colectivos que más ha sufrido el ajuste salarial en el sector de los despachos, cuando no directamente el que más.

En efecto, todos los segmentos de mayor retribución han sufrido retrocesos respecto a 2012, hasta llegar al umbral de los 30.000€.

De hecho, si en 2012 la media salarial era de 44.000€, este año ésta se sitúa en los 31.968,5€.

En Andalucía y Castilla-La Mancha es donde se sitúan los socios que proporcionalmente se hallan peor remunerados.

Por el contrario, en Asturias y Aragón parece que se situarían los socios mejor pagados.

Otros territorios presentan una estructura salarial más polarizada como Murcia, o más estable como en el caso de Aragón.

Tabla 16B

ESCALA SALARIAL DE LOS SOCIOS DE LOS DESPACHOS PROFESIONALES POR CC.AA

	<24.000€		24.001-30.000€		30.001€-40.000€		40.001€-50.000€		50.001€-60.000€		60.000€-75.000€		75.001€-100.000€		> 100.000€	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Andalucía	20	60,6	6	18,2	6	18,2									1	3,0
Aragón	2	28,6			5	71,4										
Asturias	1	33,3					1	33,3							1	33,3
Baleares	1	25,0	1	25,0	1	25,0	1	25,0								
Canarias	8	50,0	3	18,8	2	12,5	3	18,8								
Cantabria	4	50,0			1	12,5	2	25,0	1	12,5						
Castilla-La Mancha	8	72,7	2	18,2	1	9,1										
Castilla y León	10	52,6	3	15,8	5	26,3			1	5,3						
Cataluña	16	17,8	19	21,1	12	13,3	12	13,3	10	11,1	9	10,0	9	10,0	3	3,3
C. Valenciana	19	46,3	9	22,0	3	7,3	5	12,2	4	9,8	1	2,4				
Extremadura	4	44,4	2	22,2	2	22,2	0	0,0	1	11,1						
Galicia	9	52,9	3	17,6	2	11,8	2	11,8			1	5,9				
Madrid	15	34,9	7	16,3	9	20,9	2	4,7	4	9,3	2	4,7	1	2,3	3	7,0
Murcia			2	66,7									1	33,3		
Navarra	1	25,0			1	25,0	1	25,0			1	25,0				
País Vasco	8	44,4	4	22,2	3	16,7	2	11,1	1	5,6						
La Rioja	1	25,0	1	25,0			1	25,0	1	25,0						
Base	127	38,5	62	18,8	53	16,1	32	9,7	23	7,0	14	4,2	11	3,3	8	2,4

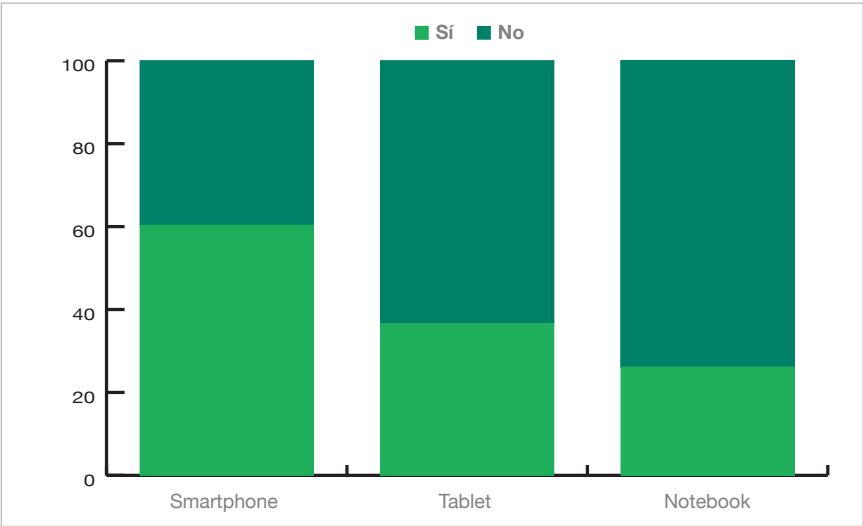
Sociedad de la información

Los despachos profesionales necesitan una serie de equipamientos tecnológicos para desempeñar su actividad: ordenadores, impresoras multifunciones, etc.

No obstante, la innovación tecnológica continúa siendo casi espasmódica y desde hace unos años están surgiendo en el mercado nuevos dispositivos relacionados con el mundo digital como los teléfonos inteligentes (smartphones) de cuarta generación, tabletas y notebooks.

Tabla 17A
EQUIPAMIENTOS TECNOLÓGICOS

	Smartphone		Tablet		Notebook	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Sí	196	60,3	115	36,6	75	26,1
No	129	39,7	199	63,4	212	73,9
Base (n)	325	100,0	314	100,0	287	303,0



Acto seguido, el interrogante que esta situación plantea es si dichos dispositivos son percibidos por los responsables consultados como un equipamiento necesario para todo despacho profesional que se precie, o bien, todavía se consideran equipos innecesarios o superfluos más propios de otros sectores u otros ámbitos.

Las respuestas aquí obtenidas apuntan hacia esta segunda hipótesis sobre todo en lo referente a tabletas y notebooks y no tanto a los teléfonos inteligentes, dado que un 60% de los despachos dispone de este tipo de terminales.

Otra interpretación posible apuntaría hacia la existencia de una barrera tecnológica generacional según la cual, a los titulares y/o socios de la mayoría de despachos pro-

fesionales les costaría un poco más que a otros segmentos de la población adaptarse a las innovaciones tecnológicas.

De hecho, existen precedentes de ello tales como la relativa lenta implantación del correo electrónico como herramienta básica de comunicación con sus clientes. En efecto, en un principio pocos fueron los despachos que incorporaron esta herramienta de forma inmediata, aunque al final fue adoptada y usada de forma masiva.

En consecuencia, parece que el sector se adapta lenta e inexorablemente a los cambios tecnológicos. Simplemente es una cuestión de tiempo.

Tabla 17B

EQUIPAMIENTOS TECNOLÓGICOS POR CC.AA

	Smartphone		Tablet		Notebook	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Andalucía	24	72,7	15	46,9	7	25,0
Aragón	5	55,6	1	12,5	1	12,5
Asturias	2	66,7	0	0,0	0	0,0
Baleares	1	33,3	1	33,3	0	0,0
Canarias	6	33,3	7	38,9	3	16,7
Cantabria	4	57,1	5	71,4	2	28,6
Castilla-La Mancha	5	55,6	4	40,0	1	12,5
Castilla y León	12	66,7	7	36,8	3	18,8
Cataluña	57	63,3	35	41,2	27	35,5
C. Valenciana	20	51,3	9	24,3	5	14,3
Extremadura	4	44,4	3	33,3	2	25,0
Galicia	8	53,3	3	21,4	6	42,9
Madrid	29	67,4	16	39,0	10	27,0
Murcia	3	100,0	3	100,0	3	100,0
Navarra	2	50,0	1	25,0	1	25,0
País Vasco	12	66,7	5	29,4	4	26,7
La Rioja	2	50,0	0	0,0	0	0,0
Base (n)	196	60,3	115	36,6	75	26,1

Por lo que respecta a teléfonos inteligentes, la totalidad de los despachos consultados de Murcia poseen este tipo de terminales, mientras que en el polo opuesto estarían los despachos de Baleares y Canarias, donde sólo un tercio de los mismos dispondría de este equipamiento.

En el caso de las tabletas, de nuevo todos los despachos murcianos dispondrían de ellas mientras que, ninguno de los despachos asturianos ni riojanos consultados contaría con este dispositivo.

Finalmente, y una vez más, los despachos de la comunidad murciana contarían todas ellas con notebooks, mientras que las de las comunidades asturiana, riojana y balear carecerían de los mismos.

En consecuencia, los despachos de Murcia se erigen como los mejor equipados al disponer de estas tecnologías de *última generación*, mientras que los asturianos, riojanos y baleáricos aparecen como los menos innovadores desde una óptica tecnológica.

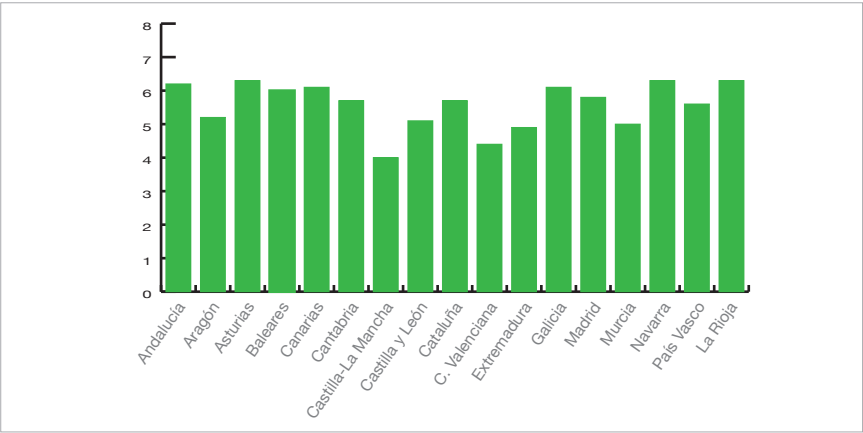
A nivel regional puede destacarse que los despachos de Castilla-La Mancha y la comunidad valenciana son los que le dan una menor relevancia a este tipo de prestaciones dado que se mueven en valores de 4 y de 4,4 puntos de promedio respectivamente.

En el polo opuesto, y como valores promedios máximos de 6,3 puntos estarían los despachos de Asturias, Navarra y Rioja.

Tabla 18
VALORACIÓN DE LA CONSULTA TELEMÁTICA DE TEMAS DE BACKOFFICE POR CC.AA

	Casos	Media	Desviación
Andalucía	31	6,2	3,0
Aragón	9	5,2	3,9
Asturias	3	6,3	4,7
Baleares	3	6,0	2,6
Canarias	17	6,1	2,0
Cantabria	7	5,7	3,2
Castilla-La Mancha	10	4,0	2,2
Castilla y León	16	5,1	3,1
Cataluña	88	5,7	2,8

	Casos	Media	Desviación
C. Valenciana	33	4,4	2,6
Extremadura	8	4,9	3,2
Galicia	14	6,1	3,0
Madrid	39	5,8	2,5
Murcia	3	5,0	3,6
Navarra	4	6,3	3,9
País Vasco	15	5,6	2,9
La Rioja	3	6,3	1,5
Base (n)	303	5,6	2,8

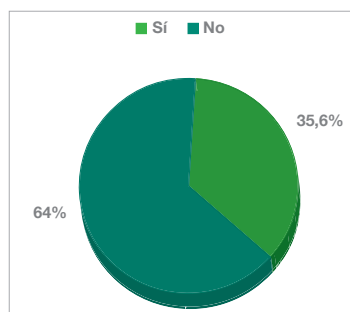


La presencia de los despachos en el mundo digital es otro indicador que puede ser útil a la hora de valorar el grado de inmersión del mundo de la asesoría en la sociedad de la información.

Según los datos recabados, sólo un tercio de los despachos está presente en las redes sociales y participa de ellas de una forma profesional; esto es para publicitarse, para ganar en notoriedad, comunicarse con proveedores y clientes, etc.

Tabla 19A
PARTICIPACIÓN DE LOS DESPACHOS EN REDES SOCIALES

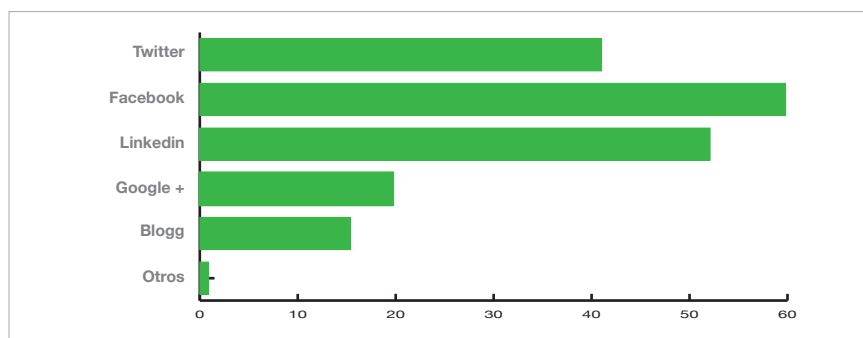
	Casos	%
Si	117	35,6
No	212	64,4
Base (n)	329	100,0



Los despachos proactivos en este campo están presentes y participan sobre todo en tres redes sociales: Facebook, LinkedIn y Twitter.

Tabla 19B
PARTICIPACIÓN DE LOS DESPACHOS EN REDES SOCIALES

	Respuestas	%		Respuestas	%
Twitter	48	41,0	Blogg	18	15,4
Facebook	70	59,8	Otros	1	0,9
LinkedIn	61	52,1	Total	221	188,9
Google +	23	19,7	Base (n)	117	



La totalidad de los despachos profesionales proactivos en redes sociales de Baleares, Castilla-La Mancha y Rioja se decantan exclusivamente por Facebook.

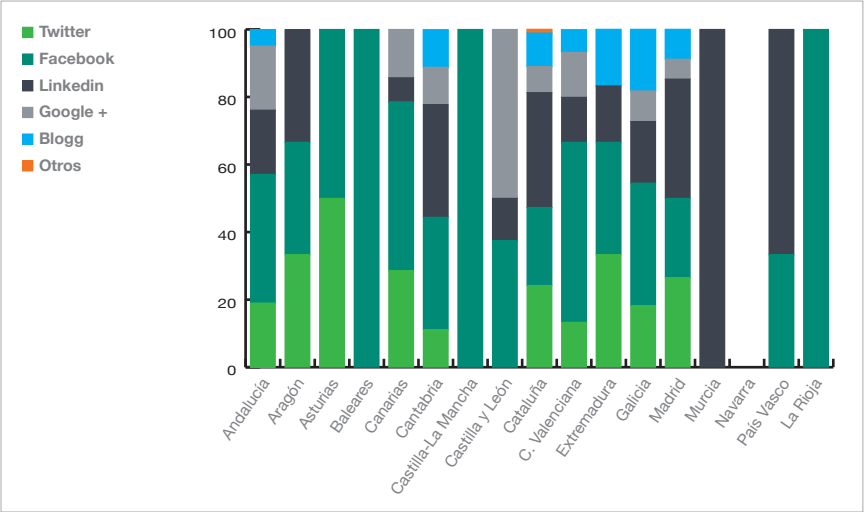
Los despachos de Murcia y casi todas las del País Vasco hacen lo propio a favor de LinkedIn.

Asturias es la región donde proporcionalmente hay más usuarios de Twitter, aunque la otra mitad se decante por Facebook.

En Castilla-León es donde se halla el mayor número de partidarios de Google +.

Tabla 19C
 PARTICIPACIÓN DE LOS DESPACHOS EN REDES SOCIALES POR CC.AA

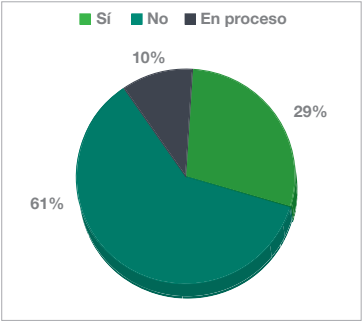
	Twitter		Facebook		Linkedin		Google +		Blogg		Otros	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Andalucía	4	19,0	8	38,1	4	19,0	4	19,0	1	4,8		
Aragón	1	33,3	1	33,3	1	33,3						
Asturias	1	50,0	1	50,0								
Baleares			1	100,0								
Canarias	4	28,6	7	50,0	1	7,1	2	14,3				
Cantabria	1	11,1	3	33,3	3	33,3	1	11,1	1	11,1		
Castilla-La Mancha			1	100,0								
Castilla y León			3	37,5	1	12,5	4	50,0				
Cataluña	22	24,2	21	23,1	31	34,1	7	7,7	9	9,9	1	1,1
C. Valenciana	2	13,3	8	53,3	2	13,3	2	13,3	1	6,7		
Extremadura	2	33,3	2	33,3	1	16,7	0	0,0	1	16,7		
Galicia	2	18,2	4	36,4	2	18,2	1	9,1	2	18,2		
Madrid	9	26,5	8	23,5	12	35,3	2	5,9	3	8,8		
Murcia					1	100,0						
Navarra												
Pais Vasco			1	33,3	2	66,7						
La Rioja			1	100,0								
Total	48		70		61		23		18		1	



Finalmente, también se ha indagado sobre otra cuestión pionera en el ámbito de la sociedad digital y de la información: los servicios de la nube de Internet.

Tabla 20A
SERVICIOS DE NUBE DE INTERNET (CLOUD)

	Casos	%
Si	95	28,7
No	202	61,0
En proceso	34	10,3
Base (n)	331	100,0



Los resultados obtenidos indican que de momento, el interés de los despachos por este servicio es minoritario dado que el número de despachos que ofrece servicios telemáticos en la nube de Internet no llega a un tercio.

Y no parece que la situación vaya a experimentar grandes cambios a corto plazo dado que pocos son los despachos que, careciendo actualmente de este servicio, estén adoptando las medidas oportunas para poder ofrecerlo de cara a 2014.

Una vez más, cabe interpretar este aparente y momentáneo desinterés hacia los servicios de cloud en clave generacional dado que los profesionales más jóvenes con despacho propio (“generación siglo XXI”) están mucho más avezados en nuevas tecnologías y, por ello, se muestran mucho más dispuestos a incorporar este tipo de soluciones; llegando incluso a buscar y demandar solamente soluciones cloud o en la nube.

Por el contrario, los profesionales que montaron sus despachos en los años 80 (“generación siglo XX”) parecen tener una actitud mucho más recelosa respecto a este tipo de innovaciones porque ello podría obligarles a modificar sus actuales modelos y plataformas de información de naturaleza local en otro digital, telemático y deslocalizado: la nube.

Seguramente se esté asistiendo, una vez más, a un cambio de ciclo tecnológico por el cual, inicialmente sólo unos pocos despachos muestran una actitud *pionera* al incorporar de forma inmediata este tipo de servicios; mientras que el resto muestra una actitud de *seguidor*, según la cual irá incorporando, con el paso del tiempo, dichas soluciones tecnológicas, a medida que su utilidad se vaya contrastando, la demanda de los mismos por parte de los clientes vaya creciendo y, aumente el número de despachos competidores que lo ofrezcan.

Por regiones, cabe destacar que La Rioja y Murcia son los lugares en los que se halla una mayor proporción de despachos que ofrecen este tipo de servicios, mientras que en Asturias y Navarra ninguno de los despachos consultados estarían en disposición de ofrecerlo.

Tabla 20B
SERVICIOS DE NUBE DE INTERNET (CLOUD) POR CC.AA

	Sí		No		En proceso	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Andalucía	11	33,3	21	63,6	1	3,0
Aragón	3	33,3	5	55,6	1	11,1
Asturias	0	0,0	3	100,0	0	0,0
Baleares	1	25,0	3	75,0	0	0,0
Canarias	5	27,8	10	55,6	3	16,7
Cantabria	3	42,9	3	42,9	1	14,3
Castilla-La Mancha	2	18,2	8	72,7	1	9,1
Castilla y León	3	15,8	14	73,7	2	10,5
Cataluña	34	37,8	50	55,6	6	6,7
C. Valenciana	9	21,4	26	61,9	7	16,7
Extremadura	2	22,2	6	66,7	1	11,1
Galicia	3	20,0	10	66,7	2	13,3
Madrid	8	18,6	26	60,5	9	20,9
Murcia	2	66,7	1	33,3	0	0,0
Navarra	0	0,0	4	100,0	0	0,0
País Vasco	6	35,3	11	64,7	0	0,0
La Rioja	3	75,0	1	25,0	0	0,0
Total	95	28,7	202	61,0	34	10,3

Posicionamiento y conocimiento de la competencia

Las empresas, en general, que fabrican y/o comercializan todo tipo de mercaderías y, muy especialmente, aquellas que producen bienes de consumo destinados a clientes finales son conscientes del papel cada vez más preponderante que tienen la imagen y el posicionamiento de las marcas como factores de compra.

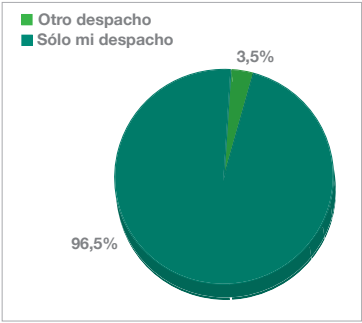
En algunos otros sectores, como por ejemplo en el mundo de los servicios, algunas empresas también son conscientes de la importancia de estar bien posicionadas a través de una marca fuerte (entidades financieras, seguros, agencias de viajes, servicios médicos, etc.). No obstante, ello no parece suceder en el sector de la asesoría; o al menos no de forma generalizada. Se desconoce si ello se debe a que es un sector muy atomizado, con una presencia muy importante de despachos muy pequeños/ unipersonales, o si es porque los clientes finales priorizan otros factores en el proceso de selección de sus proveedores: precio, proximidad física, etc.

En todo caso, los datos recabados son difíciles de interpretar, pero parece que refuerzan la hipótesis de que los despachos profesionales, o bien, no implementan acciones específicas para reforzar la marca ni para estudiar el posicionamiento de otros despachos competidores; o bien, pese a tener preferencias, han preferido no explicitarlas en esta ocasión, para evitar fortalecer la imagen de otros despachos.

En efecto, según las respuestas obtenidas, un contundente 96,5% de la muestra afirma no tener ningún otro despacho como modelo organizativo más que el suyo propio.

Tabla 21A
¿QUÉ DESPACHOS TIENE COMO REFERENTE?

	Casos	%
Otro despacho	11	3,5
Sólo mi despacho	307	96,5
Base (n)	318	100,0



Acerca del coordinador de la obra

Jordi Amado Guirado. Economista. Actualmente es director general y fundador de AMADO CONSULTORES (www.amadoconsultores.com). Se trata de una firma que desde el año 1996 viene ofreciendo servicios especializados a los despachos profesionales, y que actualmente es un referente en el sector. Posee una trayectoria de más de 25 años asesorando a despachos y empresas vinculadas al sector profesional (Colegios profesionales, Editoriales jurídicas, Mutuas, Compañías de Software, Entidades financieras, etc.). Ha escrito y publicado más de 15 obras sobre gestión y dirección de despachos profesionales. También ha impartido numerosos e innovadores seminarios, talleres y/o cursos sobre gestión y dirección de despachos en los centros de formación más prestigiosos del país. Destaca su experiencia como asesor y consultor en los procesos de expansión (fusiones y adquisiciones) y relevo generacional en los despachos profesionales.

Equipo de profesionales que han participado en el estudio del Observatorio del Despacho Profesional

José Carlos Piñero Pantín. Licenciado en Sociología y también en Ciencias Políticas por la Universidad de Barcelona (UB). Consultor de empresas e instituciones en materia de estudios sociológicos y de mercado. Ha sido profesor asociado en diversas Universidades catalanas. Colaborador habitual de AMADO CONSULTORES.

Jose Portero García. Director de operaciones de los servicios de Información y Contenidos de AMADO CONSULTORES. Licenciado en Periodismo por la UAB. Postgrado de la gestión avanzada de la Información en las organizaciones.

Jose Luis Botía Pallarés. Licenciado en Periodismo por la Universidad Autónoma de Barcelona. Documentalista y responsable de la edición y publicación de alertas y boletines informativos de AMADO CONSULTORES.

Cornelia Iuliana Nita. Assistant del Departamento de Estudios y servicios de consultas de AMADO CONSULTORES. Ha realizado una extraordinaria labor en el seguimiento de los cuestionarios y respuestas de los despachos participantes en el estudio.

Equipo de profesionales que han participado en la Guía del Despacho Inteligente

Cristina Arróniz Lorente. Es Licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma de Barcelona. Directora de las áreas de Consultoría y Formación de AMADO CONSULTORES.

José Alberto Alonso Martínez. Consultor y formador en gestión documental. Licenciado en Filosofía (UB) y en Documentación (UOC). Es director de EBLA Gestión Documental. Imparte habitualmente cursos y jornadas especializados. Es vocal del

Comité Técnico de Normalización 50 “Documentación” de AENOR, ha participado en la traducción de la norma UNE-ISO Colabora con AMADO CONSULTORES desde el año 1997.

M. Rosa Lloveras Moreno. Consultora en gestión de los documentos y la información. Directora de EBLA Gestión Documental. Colaboradora de AMADO CONSULTORES.

Jaume O. Serra Bayó. Licenciado en Psicología de las Organizaciones por la UB, sociólogo por ICESB BCN y Master en Marketing y Comunicación por ESMA. Ha trabajado como Director de Desarrollo y Consultoría en La Sirena y como Gerente/Consultor del Área de formación en M.O.A. Groupe BPI. Como consultor y formador, ha trabajado en temas como gestión por competencias, cambio cultural, dirección por objetivos, coordinación y animación de equipos, descubrimiento y afirmación de potencial. Actualmente es profesor de varias escuelas de negocios. Colaborador de AMADO CONSULTORES.

Maite Grieria Masclans. Consultora y formadora en Gestión de la Calidad. Desde el año 2006 se ha especializado en la Gestión de la Calidad en los despachos profesionales, colaborando desde ese año con AMADO COSULTORES en la implantación de la ISO 9001.

David Esvertit Quiroga. Ingeniero técnico industrial por la UPC. Consultor especializado en despachos profesionales y empresas de tecnologías de la información. Actualmente es el responsable de la unidad M&A (Fusiones & Adquisiciones) de AMADO CONSULTORES y asesora a muchos despachos en sus estrategias y planes de crecimiento (estrategia, marketing y gestión comercial).

Gloria Moles Pallejá. Abogada y responsable de comunicación de AMADO CONSULTORES. Autora de numerosos libros y artículos sobre gestión de Despachos Profesionales.

Diseño y maquetación

Oriol Rovira Farrés. Diseñador gráfico. Colaborador de AMADO CONSULTORES.

Agradecimientos por su contribución en los casos de éxito

- **Claudio Santiago Ponsa.** FIRST RESERVE
- **David Martínez García.** ADDVANTE
- **Joan Díaz José.** JDA
- **Cristina Arróniz Lorente.** AMADO CONSULTORES
- **David Muro Fernández de Arróyave.** CECA MAGÁN ABOGADOS
- **Emilio Gude Menéndez.** CECA MAGÁN ABOGADOS
- **Mario García Sánchez-Puerta.** GARCIA & PONS ABOGADOS Y ECONOMISTAS
- **Juan Pedro Hoya Muñoz.** EMIN ABOGADOS
- **Eduardo García Vasco.** MANUBENS ABOGADOS
- **Álvaro de Miguel Jiménez.** GÓMEZ DE MIGUEL CONSULTORES

Nuevos horizontes para su negocio



Ofrezca a sus clientes disfrutar de las ventajas del Renting Flexible en sus vehículos de trabajo



Conviértase en Agente Colaborador de NORTHGATE Renting Flexible

Colabore con nosotros y garantice a sus clientes que su flota estará siempre disponible, con el vehículo adecuado y dimensionada a sus necesidades reales.

Le ofrecemos:

- Acuerdo de **colaboración con su empresa** para ofrecer asesoramiento a sus clientes sobre Renting Flexible.
- **Formación** a su equipo profesional.
- **Recursos**, información, catálogos y un interlocutor único con NORTHGATE.
- **Beneficio económico** para su empresa.
- La **flexibilidad** como la mejor solución siempre y especialmente en tiempos de incertidumbre.

Llámenos y descubra todas las ventajas para sus clientes



902 702 032

www.northgateplc.es

NORTHGATE
Renting Flexible

Este libro que tiene en sus manos tiene como objetivo profundizar en los pilares del DESPACHO INTELIGENTE. Un nuevo modelo de gestión y organización de los despachos ideado por la división de despachos profesionales de Sage. El libro pretende aportar consejos de aplicación inmediata y casos de éxito. Los pilares que se analizan son los siguientes:

1. Eficacia
2. Procesos e Indicadores
3. La Satisfacción del Cliente
4. El Talento
5. La inversión en TIC
6. La Gestión del Conocimiento
7. El Crecimiento
8. La Calidad
9. La Innovación
10. La Responsabilidad Social

La segunda parte de este libro incluye el Estudio Anual del Observatorio del Despacho Profesional referido a las perspectivas y evolución del sector para el ejercicio 2014. Sin duda, se trata de una excelente “brújula” para la dirección de su despacho.

Este libro, en su conjunto, va dedicado principalmente a aquellos profesionales que desafían al despacho convencional y que se esfuerzan e ilusionan cada día por reinventar el futuro de sus despachos.