

GESTIÓN

ASESORÍAS Y CONSULTORÍAS

¿Quién dijo miedo ante el cambio de escenario?

Los despachos profesionales están en un proceso de transformación decisivo por la fuerte competencia

Jordi Goula

El viento del cambio ha alcanzado a los despachos profesionales. Desde hace un par de años se hallan en pleno proceso de ebullición y la transformación del sector ya es un hecho. Tanto es así, que pocos son los titulares que hoy no reconozcan de forma evidente que deben empezar a funcionar como auténticas empresas de servicios si quieren tener garantías de continuidad en el mercado. La clave, como en el resto de sectores, pasa por su diferenciación progresiva de una cada vez mayor número de competidores, lo que implica casi siempre un proceso duro y no exento de dificultades.

¿Cuáles son los problemas más comunes que hoy deben afrontar los pequeños y medianos despachos que afrontan el proceso de cambio? Para Jordi Amado, director general de Planificación Jurídica-Centro de Documentación, hay tres puntos especialmente caudinos. El primero es el del perso-

nal cualificado y con experiencia.

"Fichar es un drama. Hay poco y las ofertas que pueden hacerse son poco atractivas desde el punto de vista retributivo, en relación con otras empresas". El segundo que cita es el bajo crecimiento que hay en las áreas clásicas de la actividad (fiscal, contable, laboral...). "Para intentar crecer de un modo rápido, se están utilizando estrategias de crecimiento externo, es decir, compras de carteras y alianzas. Estos eran movimientos típicos de los grandes que ahora también se dan en los pequeños". Y, por último, el tercero que plantea es el de la sucesión, que "en los despachos está muy mal resuelta y poco planificada, lo que llevará a que muchos finalmente acaben vendiéndose". Amado ha coordinado *Los despachos profesionales. Radiografía de un sector (CISS, 2006)*, libro que ha presentado esta semana y en el que se analiza a fondo este sector poco trabajado, pero de una indudable importancia económica, ya que hay en España 14.000 asesorías y consultorías, de las que 111.000 son personas físicas

y 33.000, sociedades mercantiles, estimándose que dan trabajo a más de medio millón de personas.

Uno de los interrogantes más serios que se plantean es el de identificar cuándo un despacho llega a una situación que no admite demora para cambiar. Juan Carlos Piñero, profesor de la UVIC y sociólogo que ha colaborado en el libro, apunta dos alertas que tener en cuenta. "La primera aparece cuando el ritmo de crecimiento del despacho empieza a rezagarse frente a los competidores y la segunda cuando tienes más deserciones de personal de las que son habituales. Algo falta y se debe hacer actuar rápidamente". David Hospedales, director general de la consultoría Ribésalati, añade una

¿DA INFORMACIÓN A SUS EMPLEADOS?

Nunca	29,1%
Si, una vez al año	24,6%
Si, cada semestre	14,5%
Si, cada trimestre	12,6%
Si, cada mes	17,4%

Fuente gráficas: Jordi Amado & Consultores

Falta comunicación interna

La comunicación directa a los empleados es una fuente de mejora del clima laboral y de fidelización de la plantilla. Pues bien, más de dos tercios de las asesorías dicen que informan a sus empleados de forma periódica sobre la marcha del despacho, aunque la mayoría lo hace con bastante poca frecuencia: el 41% sólo informa una o dos veces al año. A destacar, asimismo, que un 29% dice no informar nunca



GABRIELA RUBIO

Tres aspectos cruciales del sector de profesionales

¿CUANTOS DESPACHOS HAYEN SU ÁMBITO GEOGRÁFICO?



Con la creciente competencia...

En opinión de los profesionales consultados en el libro, la percepción de la competencia en el sector es muy alta. La razón es doble: la existencia de un gran número de entidades que se dedican a la misma área de negocio y la concentración geográfica existente. Un 70% de asesorías deben disputarse su cuota con otras 50 competidoras en su mismo territorio. A estos dos factores habría que sumar el

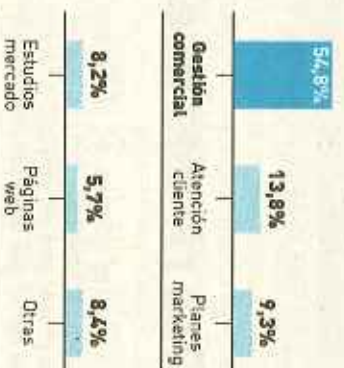
¿QUÉ FACTORES INCIDEN MÁS?



...y la poca valoración del cliente...

Según Jordi Amado, una queja generalizada en el sector es la valoración insuficiente que los clientes hacen sobre los servicios prestados por los despachos profesionales. "En parte, puede deberse a al insuficiente grado de profesionalidad de que hacen gala los intrusos y los despachos atomizados, que tratan de abarcar todos los servicios reventando precios. Otra variable que podría explicar la

ACTUACIONES MÁS URGENTES A REALIZAR



...afioran asignaturas pendientes

La opinión mayoritaria de los despachos profesionales apunta hacia una actuación insuficiente en materia de gestión comercial de clientes. Con todo, Jordi Amado advierte que "se trata de una gran cañón de sastrre que aglutina una gran diversidad de medidas concretas cuyo objetivo es la captación de clientes potenciales". Entre ellas destacan la realización de reuniones periódicas, la creación de un departamento comercial, incorporar

tercera. "Lo que llamo el espejo de los clientes. Es decir, ves como crecen tus clientes y quieres darles servicio, pero con tu estructura actual no puedes y te ves obligado a crecer y cambiar. Si no cambias, sabes que dejarás de ser atractivo para tu cliente y lo perderás". En la consultoría que dirige saben de crecimiento, ya que han multiplicado por seis la facturación en tres años. ¿Cómo lo han hecho? "En nuestro caso a base de añadir conocimiento y tecnología en nuestra cartera de productos. En un año nuestros clientes han crecido un 10% y han venido por estas dos vías. Por supuesto, lo que supone este crecimiento en facturación es mucho mayor, ya que se trata de servicios con mayor valor añadido", continúa. Y, ¿cómo se digiere este crecimiento? "Al principio te organizas como puedes, pero la clave está en separar el conocimiento de la gestión y, por supuesto, el entorno comercial es básico", concluye.

Otro sistema de crecimiento es el aplicado por la asesora Impact International. Su consejero delegado, José M^o Sánchez, explica que la fidelidad en el sector es muy alta, por lo que esforzarse en captar clientes a la compertancia es tirar el dinero en muchos casos. "Nosotros los buscamos nuevos. Estamos en una red internacional de asesorías desde hace cinco años e intercambiamos clientes. Tenemos la ventaja de que España es más receptora que exportadora de empresas, por lo que cuando alguna viene a nuestro país nos recomendamos". Y señala otro punto que refuerza su política de captación al extranjero. "Cuando completas en el mercado nacional te das cuenta de que los precios en nuestro país son bajos. En el extranjero, en cambio, están acostumbrados a pagar más por un buen servicio".

Como se comentaba al inicio el gran problema para el cambio es la falta de personal cualificado. Para Gamma Serra, directora del área de

Las bases

Jordi Amado resume los aspectos más positivos y más negativos que hoy por hoy es presentan en una gran mayoría de despachos profesionales

Puntos fuertes

- Disponer y gozar de la confianza y credibilidad del cliente
- Gran estabilidad financiera por la facturación recurrente.
- Posición de ventaja en la curva de la experiencia
- Cartera de clientes muy fidelizada

Puntos débiles

- No existe una dirección estratégica clara
- Falta de experiencia gerencial
- Habilidades de marketing aún discontinuas e incipientes
- Falta de planificación en la sucesión del despacho
- Escasa diferenciación en los servicios
- Falta de estrategia en la gestión de los recursos humanos
- Falta de alianzas y acuerdos