

Las áreas de mejora y oportunidades en la gestión de un despacho profesional en clave 2023



Punto de partida

Nuestras conclusiones están fundamentadas en una encuesta de 26 preguntas sobre diferentes facetas de la gestión de un despacho profesional, sobre una muestra de 373 asesorías de diferentes CCAA de España. Dicho tamaño muestral garantiza que los resultados sean válidos, fiables y extrapolables a nivel estatal, dado un intervalo de confianza del 95% y un margen de error del +/- 5%.

Los títulos de cada apartado van relacionados con los aspectos que se preguntaron en la encuesta y que se consideraron relevantes en la gestión de un despacho profesional.

1. Satisfacción del cliente

“El 77% de las Asesorías consultadas no mide la satisfacción de los clientes”

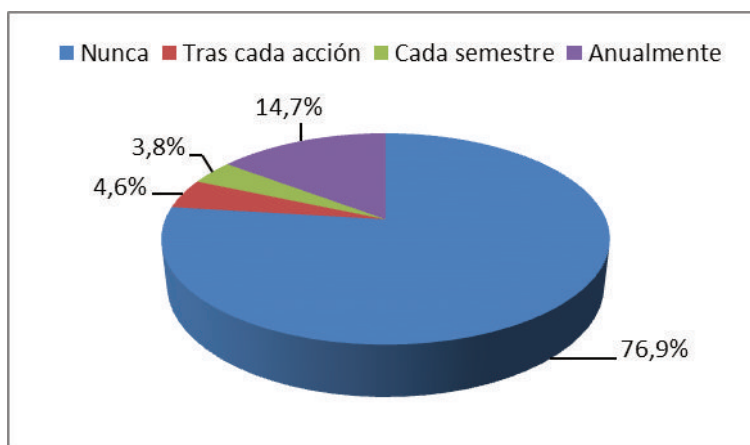
Actualmente, impulsar una política de orientación al cliente es una cuestión crucial para la supervivencia de cualquier empresa.

Una forma de orientarse eficazmente hacia el cliente es medir su grado de satisfacción respecto a los distintos aspectos que influyen en la relación bilateral con el despacho (eficacia de los servicios recibidos, la comunicación...).

No obstante, y pese a los beneficios que puede reportar esta sencilla información de mercado, el 77% de las asesorías consultadas nunca realiza encuestas de satisfacción a sus clientes.

REALIZACIÓN DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

	Casos	%
Nunca	287	76,9
Tras cada acción	17	4,6
Cada semestre	14	3,8
Anualmente	55	14,7
Total	373	100



Una de las cuestiones que podrían medirse a través de estas encuestas de satisfacción son los flujos potenciales de marketing viral positivo o negativo que pueden generar los propios clientes dependiendo de su grado de satisfacción a través de diferentes vías: el boca a boca, las redes sociales u otras.

En numerosas ocasiones, un cliente satisfecho puede convertirse en un prescriptor al recomendar a terceras personas la contratación de los servicios de una asesoría en particular o, por el contrario, puede generar una mala publicidad si está contrariado por uno o varios motivos.

A este respecto, hay que destacar que los estudios de satisfacción permiten detectar los puntos fuertes y débiles de las asesorías / cartera de servicios, lo que puede permitir, a su vez, la potenciación de los primeros y la resolución de los segundos.

Además, este tipo de acciones siempre generan en el cliente una sensación *preocupación por él*; de interés por su situación y sus intereses.

% DE CLIENTES QUE RECOMENDARÍA SUS SERVICIOS

	Casos	%
NS/NC	100	26,8
Menos del 50%	18	4,8
Del 50% al 70%	107	28,7
Más del 70%	148	39,7
Total	373	100

En este sentido, una cuarta parte de las asesorías consultadas desconoce la cuantía de clientes que creen que recomendarían sus servicios a terceras personas. El resto de despachos consideran que un porcentaje bastante elevado de clientes ejerce de prescriptor.

Ahora bien, teniendo en cuenta que muy pocos despachos realizan estudios de satisfacción, es de suponer que esta opinión se basa en la percepción subjetiva más o menos formada a partir de conversaciones con los clientes y otros componentes informales existentes en la relación clientelar.

2. Retención y fidelización de los profesionales con talento

“El 76% de los despachos entrevistados no disponen de planes definidos de desarrollo personal”

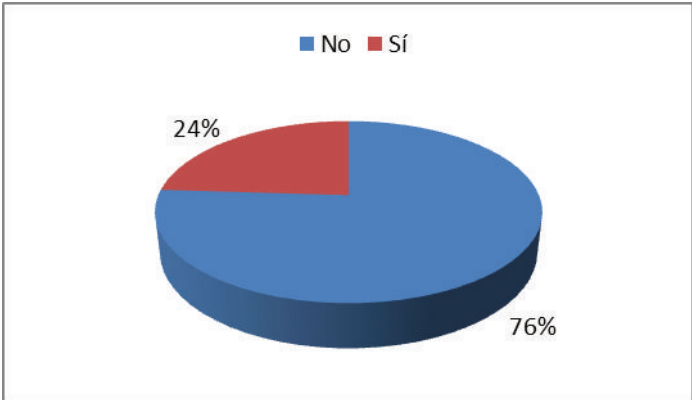
Los profesionales son uno de los activos más importantes de cualquier empresa de servicios, los despachos profesionales inclusive. En consecuencia, captar y retener a los recursos humanos con talento debe ser una prioridad para cualquier asesoría, puesto que ello afectará al grado de eficacia con el que desempeñará su actividad profesional.

Una posible manera de retener a este personal con talento es mediante el establecimiento de planes de carrera o de desarrollo personal.

A este respecto, los datos obtenidos indican que un 76% de las asesorías consultadas no dispone de este instrumento.

PLANES DEFINIDOS DE DESARROLLO PERSONAL

	Casos	%
No	269	76
Sí	85	24
Total	354	100



Un segundo polo de retención puede ser **la formación continua** ofrecida por la asesoría, lo que a su vez contribuye a una mejora de la capacitación de los recursos humanos y, por ende, a mejorar la eficacia en la prestación de los servicios.

A este respecto la mayoría de los despachos (70%) apuestan por políticas de formación ad hoc en función de las necesidades de capacitación puntuales de sus empleados; mientras que otra cuarta parte se decanta por implementar una acción formativa al año.

FRECUENCIA CON LA QUE SE FORMAN LOS COLABORADORES DE LOS DESPACHOS

	Casos	%
Nunca	24	6,8
Anualmente	82	23,2
Cuando lo necesitan	248	70,1
Total	354	100

Sólo el 6,8% de los despachos consultados afirma no realizar acciones de formación continua para sus empleados.

De la totalidad de despachos que han afirmado llevar a cabo acciones formativas (93,2%), un 86% han formado a sus empleados sobre cambios legislativos, mientras que un 70,1% lo ha hecho sobre herramientas de información.

CONTENIDO DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

	Casos	%
Cambios legales	305	86,2
Herramientas información	248	70,1
Habilidades personales	81	22,9
Otros	36	10,2

Otras materias complementarias como las habilidades personales, u otros capítulos, han recibido mucha menor atención.

Por otro lado, cabe señalar que estos datos también reflejan que un buen número de asesorías ha llevado a cabo dos acciones formativas (sobre cambios legislativos y sobre herramientas de información).

3. Conocimiento

“Más del 40% de los despachos entrevistados no disponen de una herramienta o sistema (BBDD, Intranet, ...) para compartir el conocimiento, ni tienen documentados sus procedimientos y tareas”

En el apartado anterior se mencionaba el hecho de que la formación continua de los trabajadores, no sólo puede constituir un factor que contribuya a retener al personal con talento, sino que además se erige en un polo de competitividad para los despachos profesionales.

Ahora bien, la formación desde hace al menos dos décadas, no es algo estático sino dinámico como consecuencia del vertiginoso ritmo de cambio al que está sometido el mundo (el mercado, la legislación, el conocimiento, la tecnología...); lo cual obliga a todos los actores sociales, incluidos los trabajadores y las empresas a una constante adaptación, también a nivel formativo y curricular.

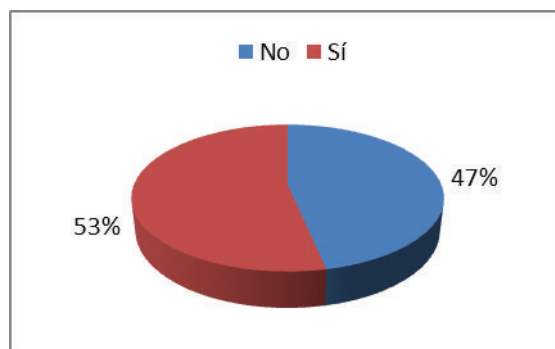
Los conocimientos y aptitudes requeridos a los profesionales ya han dejado de ser estáticos. Ya no basta con haber adquirido un determinado título académico en un determinado momento. Ahora los trabajadores deben reciclarse continuamente para adaptarse a todo tipo de cambios y ser más eficaces y eficientes en su desempeño profesional.

De igual modo, la formación continua también es dinámica y por ello puede resultar positivo para las asesorías disponer de algún aplicativo que permita a sus empleados poder acceder a este tipo de conocimientos cuando ello sea necesario.

A este respecto, poco más de la mitad de los despachos profesionales consultados posee una carpeta red (base de datos) para compartir el conocimiento y el aprendizaje de todos sus colaboradores.

DESPACHOS QUE POSEEN UNA BB.DD PARA COMPARTIR EL CONOCIMIENTO

	Casos	%
No	162	46,7
Sí	185	53,3
Total	347	100

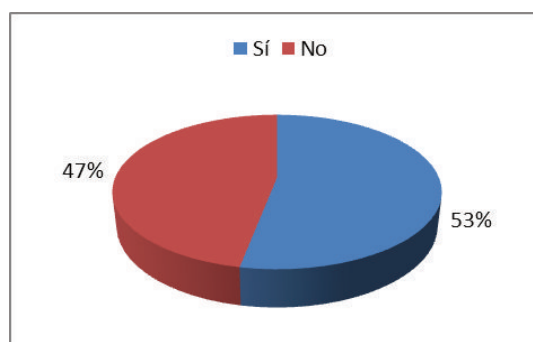


Otra cuestión que atañe al conocimiento de los empleados, y que puede tener un impacto sobre el grado de eficacia y eficiencia con que se desempeñan las tareas asignadas, es la existencia de protocolos de actuación en la asesoría y el nivel de conocimiento que tiene la plantilla sobre los mismos.

En este sentido, poco más de la mitad de las asesorías encuestadas tienen documentados sus procedimientos y tareas.

DESPACHOS QUE DOCUMENTAN SUS PROCEDIMIENTOS Y TAREAS

	Casos	%
Sí	184	53
No	163	47
Total	347	100



4. Carencia de planes de futuro

“Más del 60% de los despachos entrevistados no disponen de un plan estratégico”

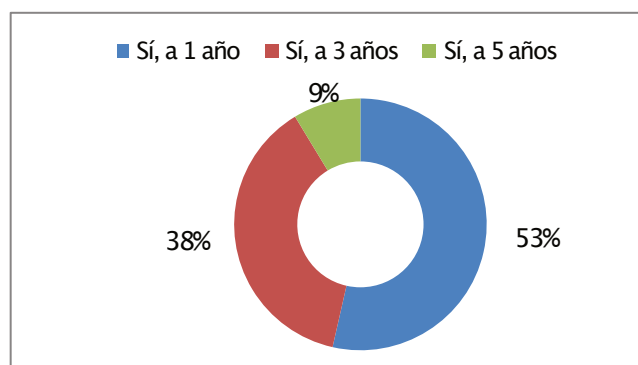
En una economía capitalista las empresas deben regirse por el principio de máxima eficacia y eficiencia si quieren mantenerse vivas en el mercado; y las asesorías no constituyen una excepción.

Una primera herramienta que puede contribuir a la gestión eficaz de un despacho profesional es el diseño de un plan estratégico.

A este respecto, algo más de un tercio de los despachos profesionales consultados disponen de un plan estratégico; la mayoría de ellos con una vigencia anual.

DESPACHOS QUE DISEÑAN UN PLAN ESTRATÉGICO

	Casos	%
No	214	62,8
Sí	127	37,2
Sí, a 1 año	68	19,9
Sí, a 3 años	48	14,1
Sí, a 5 años	11	3,2
Total	341	100



Otro elemento que puede contribuir a una mejor coordinación y funcionamiento de las distintas unidades y miembros del despacho profesional es la existencia de un organigrama formal, que sea conocido por todos, y en el que se detallen las responsabilidades de todos los colaboradores del despacho.

En esta ocasión dos terceras partes de las asesorías consultadas disponen de dicho instrumento.

ORGANIGRAMA FORMAL

	Casos	%
Sí	229	67,2
No	112	32,8
Total	341	100

5. Procesos e indicadores

“Como criterio general, más del 45% de los despachos entrevistados no llevan indicadores de gestión y tampoco suelen informar sobre la evolución de los mismos”

Otro de los rasgos que caracteriza a un despacho profesional con visión empresarial es aquél que atañe a los instrumentos de recopilación de información de mercado, tanto interna (aquella que afecta a la propia eficacia y eficiencia organizativa) como externa (información de clientes / tendencias del mercado).

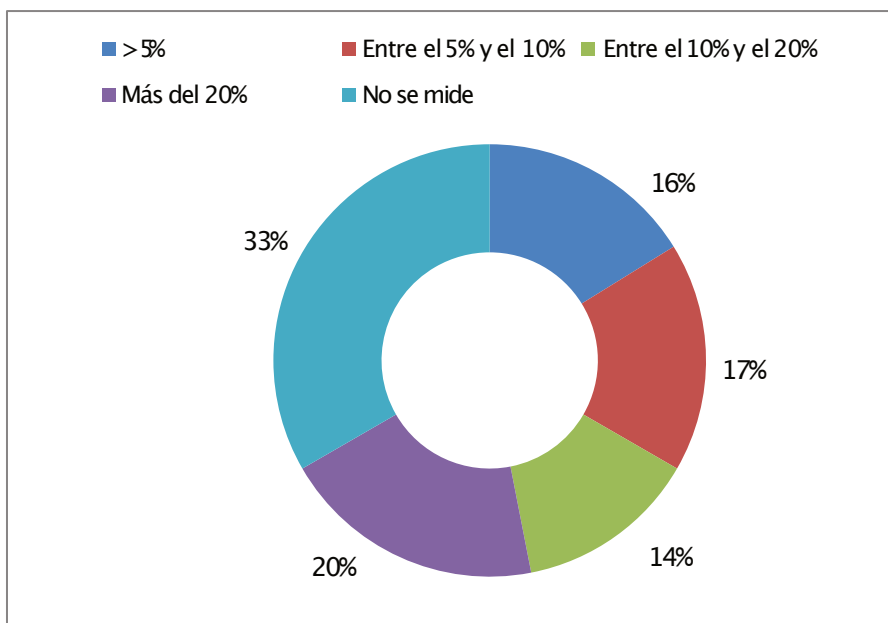
En este sentido, en el presente apartado se analiza el grado de implantación de algunos de los indicadores considerados primordiales a la hora de evaluar esta información relativa a la inteligencia de mercado.

El primero de estos indicadores afecta a la rentabilidad derivada de la actividad del despacho.

Un tercio de los despachos consultados, y que han respondido a la pregunta, no mide el grado de rentabilidad de sus actuaciones profesionales.

RENTABILIDAD DE LOS DESPACHOS

	Casos	%
> 5%	50	16,2
Entre el 5% y el 10%	53	17,2
Entre el 10% y el 20%	42	13,6
Más del 20%	61	19,7
No se mide	103	33,3
Total	309	100

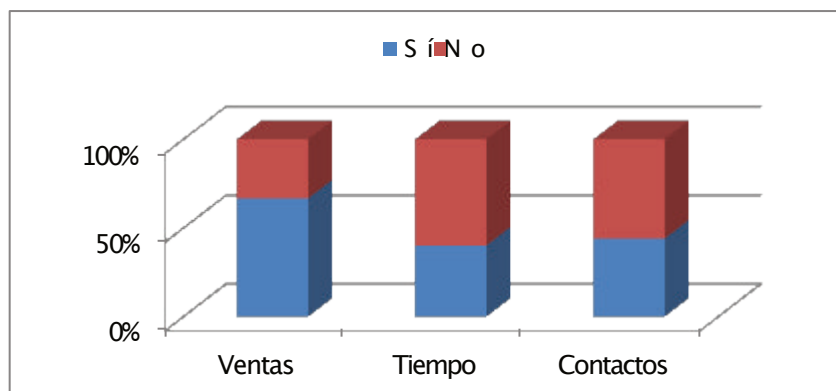


Los dos tercios restantes que sí miden su grado de rentabilidad, parece que se distribuyen de forma casi equitativa entre los diversos rangos de margen de beneficios establecidos.

Asimismo, dos tercios de los despachos consultados también disponen de indicadores de ventas. No obstante, este porcentaje cae considerablemente hasta el 40% en el caso de indicadores encargados de medir el tiempo dedicado a los clientes o hasta el 44% cuando se trata de los indicadores que miden el grado de conversión de los contactos en clientes y/o en contratos concretos.

INDICADORES DE GESTIÓN

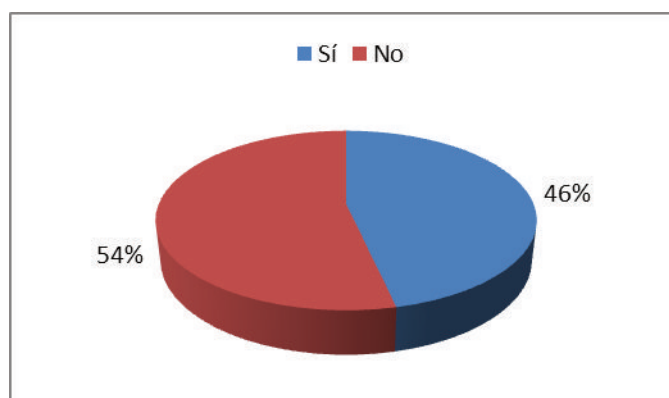
	SÍ		NO	
	Casos	%	Casos	%
Ventas	206	66,7	103	33,3
Tiempo	124	40,1	185	59,9
Contactos	136	44,0	173	56,0



Finalmente cabe señalar que, de entre aquellos despachos que miden al menos alguno de los tres indicadores anteriormente expuestos, casi la mitad informan de la evolución de los mismos, mientras que la otra mitad ha optado por no hacerlo hasta el momento.

INFORMA DE LA EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES

	Casos	%
Sí	112	46,5
No	129	53,5
Total	241	100



6. Tics y experiencia del cliente

“Más del 70% de los despachos entrevistados afirman no utilizar las extranets para relacionarse con los clientes, ni las redes sociales”

Todos sabemos que la orientación al cliente debe ser un aspecto básico sobre el que se debe regir cualquier despacho bien gestionado.

Dicha orientación al cliente se construye a través de diversas vías: la comunicación, la profesionalidad, los precios, la flexibilidad, etc.

Hoy en día existen muchos canales para establecer una comunicación fluida, pero continúan teniendo un gran protagonismo los canales tradicionales con la importante excepción del correo electrónico que desde su difusión masiva se ha convertido en un canal de comunicación interpersonal imprescindible.

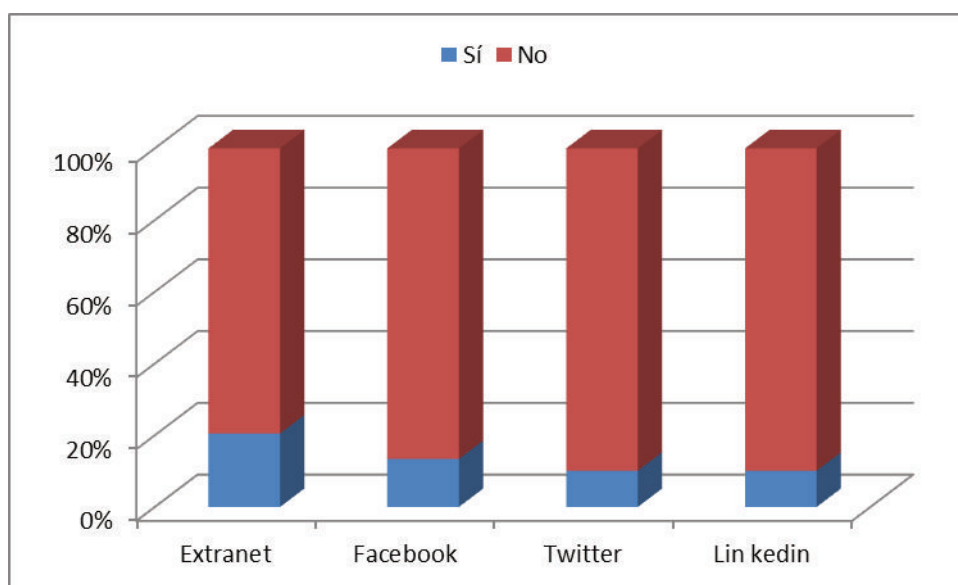
CANALES DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

	Fax		Carta		Email		Teléfono		Visitas	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Sí	226	84,3	193	72,0	264	98,5	263	98,1	246	91,8
No	42	15,7	75	28,0	4	1,5	5	1,9	22	8,2
Total	268	100	268	100	268	100	268	100	268	100

Otros canales tecnológicos como puedan ser algunas de las principales redes sociales hoy existentes todavía tienen un uso minoritario dentro del sector.

CANALES DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

	Extranet		Facebook		Twitter		Linkedin	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Sí	55	20,5	36	13,4	27	10,1	27	10,1
No	213	79,5	232	86,6	241	89,9	241	89,9
Total	268	100	268	100	268	100	268	100



Quizás, como nota de reflexión, sorprende el poco uso de la extranet como canal de comunicación con el cliente.

En cuanto a otros factores que afectan a la política de orientación al cliente, las asesorías relativizan su grado de importancia a juzgar por las puntuaciones otorgadas a los siguientes aspectos y que apuntan hacia una importancia moderada de todos ellos, salvo el último: gestión Interna, movilidad en la comunicación con sus clientes, digitalización de los documentos y servicios Web.

GRADO DE IMPORTANCIA CONCEDIDO A LOS SIGUIENTES MEDIOS

	Gestión interna	Movilidad	Digitalización	Web
Media	4,87	4,25	4,47	2,92
Desv. típ.	3,835	3,633	3,806	3,146

Poco más de la mitad de las asesorías consultadas tiene sus herramientas de producción integradas, mientras que un 42% ha optado, de momento, por la opción de que cada área disponga su propia herramienta.

GRADO DE INTEGRACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS

	Casos	%
Una herramienta por área	112	41,8
Un aplicación integral	145	54,1
No se considera relevante	11	4,1
Total	268	100

Finalmente, muy pocos despachos consideran que la integración de estas herramientas

Ahora bien, dentro de estos servicios integrados, cabe la posibilidad de incluir los extractos bancarios, lo que en opinión del 80% de los despachos consultados constituiría un servicio de valor añadido.

PERCEPCIÓN DE VALOR AÑADIDO EN LA INTEGRACIÓN DE EXTRACTOS BANCARIOS

	Casos	%
Sí	213	79,5
No	55	20,5
Total	268	100

El 42% de las asesorías consultadas, gestionarían estos servicios de valor añadido bancarios con software de gestión.

El resto o no lo hace, o lo hace a través de otros mecanismos.

GESTIÓN DE SERVICIOS DE BANCA CON SOFTWARE DE GESTIÓN

	Casos	%
Sí	112	41,8
No	156	58,2
Total	268	100

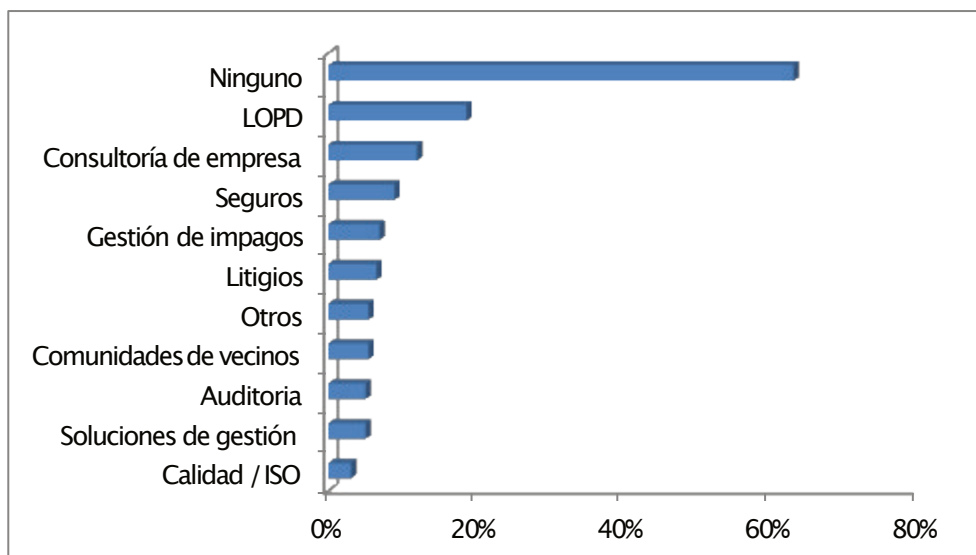
7. Crecimiento y proactividad comercial

“Más del 60% de los despachos entrevistados afirma no haber incorporado ningún nuevo servicio en los últimos 6 meses, y más del 40% afirma no haber realizado ninguna acción comercial”

Dos terceras partes de los despachos consultados no han ofrecido nuevos servicios en el último semestre para intentar crecer a través de una ampliación de la cartera de servicios.

NUEVOS SERVICIOS INCORPORADOS EN EL ÚLTIMO SEMESTRE

	Respuestas	%
Ninguno	162	63,3
LOPD	48	18,8
Consultoría de empresa	31	12,1
Seguros	23	9,0
Gestión de impagos	18	7,0
Litigios	17	6,6
Comunidades de vecinos	14	5,5
Otros	14	5,5
Soluciones de gestión	13	5,1
Auditoria	13	5,1
Calidad / ISO	8	3,1
Total	361	141



Del tercio restante que ha optado por la ampliación y diversificación de su cartera, los nuevos servicios que han sido mayoritariamente incorporados son: la protección de datos y la consultoría de empresa; y, en menor medida, los seguros.

En cuanto a la otra gran vía de crecimiento por excelencia, la captación de nuevos clientes, un tercio de los despachos consultados opta por no realizar acciones comerciales.

Por contra, las asesorías que sí llevan a cabo algún tipo de comercialización se decantan sobre todo por la captación a través de la relación personal, quedando el resto de vías de comercialización relegadas a un plano muy secundario.

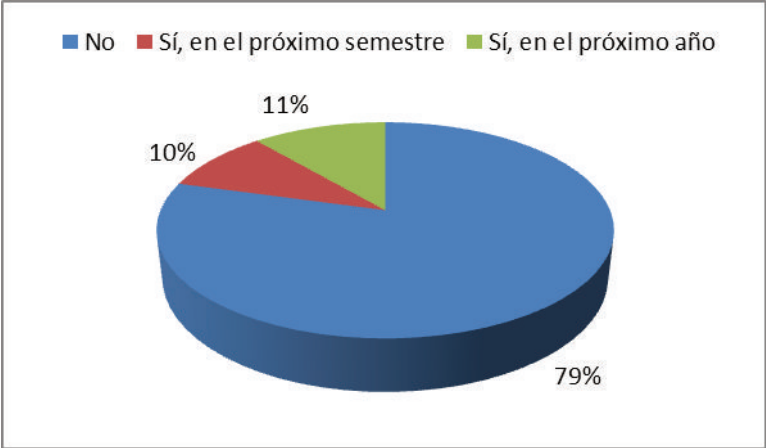
ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

	Respuestas	%
Relaciones directas	162	63,3
No realizo comercialización	82	32,0
Mkt. directo	32	12,5
Depto. Comercial	18	7,0
Otros	13	5,1
Total	307	119,9

Finalmente, una tercera vía de crecimiento, la expansión o la adquisición, queda descartada por el 79% de los despachos consultados.

TIENE PLANIFICADA ALGUNA EXPANSIÓN O ADQUISICIÓN

	Casos	%
No	203	79,3
Sí, en el próximo semestre	24	9,4
Sí, en el próximo año	29	11,3
Total	256	100



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 la satisfacción del cliente”

Además de la cuestión de la orientación hacia el cliente, otro de los temas analizados de forma reiterada en el presente documento ha sido el de la eficacia y eficiencia en el desempeño profesional; esto es, la calidad.

Para tratar de conocer la calidad del propio despacho y de la actividad profesional, además de preguntar a los clientes al respecto, puede tratar de medirse a través de diversos indicadores que, además, pueden incluir otras cuestiones, como la rentabilidad.

Los indicadores de calidad más usados por los despachos profesionales son; el beneficio neto, el número de clientes y su nivel de satisfacción.

USO DE INDICADORES DE CALIDAD

	Respuestas	%
Beneficio neto	165	67,1
Nº de clientes	149	60,6
Satisfacción clientes	126	51,2
Ingresos nuevos servicios	72	29,3
Beneficio x cliente	70	28,5
Índice de solvencia	54	22,0
Coste formación	24	9,8
Edad personal	14	5,7
Tasa de rotación	13	5,3

	Respuestas	%
Absentismo	11	4,5
Otros	11	4,5
Total	709	288,2

9. Responsabilidad social

“Más del 80% de los despachos entrevistados no disponen de códigos internos deontológicos”

Los despachos profesionales, al igual que cualquier otro sujeto empresarial y social, puede generar también, a través de su actividad, unos ciertos beneficios sociales.

El primero de ellos puede consistir en facilitar la conciliación de la vida laboral con la vida personal y familiar, lo cual a su vez también puede redundar en una retención del personal con talento.

El 90% de los despachos consultados afirma facilitar dicha conciliación.

CONCILIACIÓN

	Casos	%
Sí	216	89,6
No	25	10,4
Total	241	100

Dichos beneficios sociales también pueden perseguirse mediante algún tipo de código deontológico, aunque en este caso son muy pocos los despachos que se han dotado de uno: un 13%.

CÓDIGO ÉTICO

	Frecuencia	%
Sí	31	13
No	208	87
Total	239	100

Finalmente, un 40% de los despachos consultados llevan a cabo algún tipo de acción social directa.

ACCIONES SOCIALES

	Frecuencia	%
Sí	97	40,2
No	144	59,8
Total	241	100

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, a estos sin duda les tocará sufrir.