



OPINIÓN

MARIO ALONSO AYALA



La crisis y las firmas de servicios profesionales

Esta crisis tan dura y duradera, que parece no acabar nunca y que está sacudiendo los cimientos del modelo económico conocido hasta la fecha, como no podía ser de otra forma, también afecta en mayor o menor medida a las firmas de servicios profesionales. Estas empresas cuentan con cuatro pilares básicos en los que deben posicionar su estrategia: los clientes, sus recursos humanos, los servicios que ofrecen y los procedimientos en los que se apoyan.

En general, el número de clientes de las firmas ha disminuido debido al incremento de procedimientos concursales, cierres o situaciones de falta de viabilidad. La reducción del mercado, obviamente, presiona sobre los honorarios y provoca que servicios como los de auditoría sufran, aún más, el recorte de tarifas, llegando a situarse en 66 euros la hora media de equipo, según los últimos datos publicados por el ICAC, cifra que escapa de toda razonabilidad en una actividad altamente compleja y de enorme responsabilidad. Pero incluso servicios como los de abogacía, tradicionalmente bien remunerados, están entrando en una dinámica peligrosa de rebaja de honorarios.

La solución para aumentar o, al menos, mantener la clientela no debe basarse en drásticas bajadas de los precios. Es el momento de realizar acciones para incrementar la imagen de la marca, reforzando la notoriedad de los socios y de la propia compañía y, por supuesto, elevando al máximo la calidad de los servicios prestados.

Resulta imprescindible que las firmas determinen en su estrategia el perfil de su cliente, eligiendo y atacando un segmento de mercado concreto. No se puede pretender actuar con éxito en grandes, medianos y pequeños clientes de forma simultánea.

La segunda de las palancas, y quizás la más importante, son las personas. Si en toda actividad económica el papel de los recursos humanos es fundamental, en nuestro sector son el nudo gordiano. La crisis está generando en nuestros profesionales gran incertidumbre, dado que son muchas las firmas que han tenido que tomar medidas de reducción de empleo. Por otra parte, se les está trasladando la presión de los costes con sueldos congelados en la parte fija y reducidos en la variable. En este difícil momen-

to, deben tomarse medidas para afianzar la confianza de los equipos humanos, invirtiendo en formación, estimulando la iniciativa y la innovación, u ofreciendo claros planes de carrera que puedan animar a un reconocimiento futuro. Además, deben explorarse las grandes oportunidades que la coyuntura brinda para incorporar a profesionales de extraordinaria valía, actualmente sin empleo.

La tercera de las cuestiones sobre las que se debe reflexionar son los servicios a prestar: cuáles, dónde y cómo. En el primer punto, hay que volver a poner encima de la mesa el debate de la multidisciplinariedad. Una organización multiservicios puede ser eficiente si cuenta con socios y equipos absolutamente especializados en cada uno de ellos. Esto facilita el conocimiento general del cliente, que prefiere depositar su confianza en una sola entidad. Respecto al "dónde", mi respuesta es que en el mayor número de lugares posible. La firma local debe aspirar a ser nacional, y la nacional a ser internacional. El tamaño se revela cada vez más como un elemento crítico para competir.

Las empresas deben realizar una reflexión estratégica sobre si optan por plantear servicios recurrentes, de menos margen, o servicios esporádicos, más rentables. En una coyuntura como la actual, es imprescindible mantener un equilibrio si no se quieren sufrir grandes descalabros. En todo caso, ahora más que nunca, los servicios deben generar auténtico valor a los clientes. Quedan atrás aquellos tiempos de grandes proyectos de consultoría que terminaban guardados en un cajón. El cliente debe percibir de inmediato que el asesoramiento o la consultoría que paga tiene un efecto directo en sus resultados.

Por último, es la hora de optimizar los procedimientos y dotarse de las mejores herramientas tecnológicas. Todo ello redundará en la reducción de costes y en el incremento de la calidad del servicio. Las firmas profesionales, como el resto de las empresas inmersas en esta compleja situación, deben reflexionar sobre su estrategia en los próximos años, teniendo claro que además de profesionales, sus socios deben gestionarse como auténticos empresarios. ♦

Mario Alonso Ayala,
presidente de Auren