



Mario Alonso

Presidente de Auren

El éxito de una firma profesional se concentra en conseguir equilibrar las necesidades de los clientes, los intereses de los socios y del equipo de profesionales y, por último, lograr que el negocio sea rentable

Gestionar un despacho profesional desde la experiencia

Los despachos y firmas de servicios profesionales son auténticas empresas y como tal han de gestionarse. Por tanto, el marketing, los recursos humanos, las finanzas, la calidad en el servicio, las relaciones entre los socios, los procesos, la tecnología y la organización interna son algunos de los aspectos que requieren oportunas políticas de gobierno.

Los más de 30 años de experiencia en el mundo de los servicios profesionales me permiten, siendo consciente del atrevimiento, dar algunos consejos útiles.

En cuanto al tamaño, el éxito de una firma profesional se centra en conseguir equilibrar tres aspectos fundamentales: satisfacer las necesidades de los clientes, armonizar los intereses de los socios y del equipo de profesionales del despacho y conseguir que el negocio sea rentable. Para el logro de estos tres objetivos, la dimensión se traduce en algo esencial. Respecto al mercado, un gran tamaño representa una extraordinaria ventaja competitiva, ya que permite disponer de una marca potente, reconocible y de confianza, que a su vez facilita la especialización y la calidad del servicio. En cuanto a los socios y el equipo profesional, una mayor magnitud facilita captar mayor talento; posibilita el desarrollo de la carrera profesional; logra una mejor organización y distribución de tareas; aumenta las posibilidades de formación del equipo y favorece el necesario relevo generacional del despacho. Por último, en cuanto a la rentabilidad, el volumen

permite estructurar la firma en pirámide, lo que faculta disponer de estructuras eficientes y competitivas.

Por tanto, todo despacho profesional debe incluir el crecimiento dentro de su ADN. Este desarrollo puede venir por la vía orgánica o inorgánica, a través de integraciones, compras de carteras, fusiones, alianzas, etc.

Los clientes son la razón de ser del despacho y por ello una de las cuestiones esenciales en la gestión será determinar cuál será el posicionamiento de la de la firma. Habremos de decidir si nuestro *cliente tipo* será local, nacional o internacional; si será pequeño, mediano o grande; si abordaremos alguna especialización sectorial, etc. En el pasado, los despachos trataban de trabajar con todo tipo de clientes, pero hoy en día las exigencias de calidad y la complejidad del mundo de los negocios exigen cierta segmentación.

Obviamente, un objetivo de cualquier despacho será obtener clientes, para lo cual el marketing se revela como un instrumento fundamental. Por ello, será necesario incrementar la notoriedad de los socios del despacho mediante la publicación de artículos, la participación en conferencias y eventos, ocupando puestos de responsabilidad en organizaciones profesionales o empresariales, siendo activos en las redes sociales, etc. También deberemos realizar acciones comerciales para posicionar la marca mediante publicaciones, noticias en medios de comunicación, anuncios, patrocinios, organización de seminarios o jornadas, etc.

No menos importante será propiciar políticas de fidelización de clientes, evaluando permanentemente su satisfacción, siendo muy proactivos en el contacto, innovando en los servicios, etc.

En cuanto a las personas, quizás el aspecto más relevante de la gestión de un despacho profesional es el de los recursos humanos que la integran. La firma debe disponer de adecuados procedimientos para la selección y contratación, debe preocuparse de mantener un buen clima laboral, tener equipos motivados -teniendo en cuenta que esto no se logra solo a través de la remuneración, sino también del reconocimiento, público y privado-, la concesión de ciertas dosis de autonomía y flexibilidad en el trabajo, una buena comunicación tanto ascendente como descendente, transparencia en la gestión, una oferta de formación sólida, así como la posibilidad de ascenso en la carrera profesional, incluso hasta llegar a la condición de socio.

Por la parte de los servicios, las firmas de servicios profesionales venden fundamentalmente confianza. Por tanto, un cliente preferirá que un sólo despacho le resuelva todos los problemas con los que se enfrenta. De ahí la importancia de la multidisciplinariedad, que además facilita resolver problemas complejos que exigen diversos ámbitos de conocimiento.

Por otra parte, los clientes requieren servicios que les generen un valor añadido que estarán dispuestos a compartir con el despacho. Además, será muy importante la cobertura territorial, por lo que aquel despacho que sea local debe aspirar a ser nacional y este a ser internacional.

En cuanto a los medios tangibles e intangibles, los procesos y la tecnología, las oficinas e instalaciones de un despacho profesional tienen dos papeles fundamentales, como lugar de trabajo y como imagen de la organización. Por otra parte, resulta esencial disponer y tener actualizados los procesos, tanto del servicio -propuestas, gestión del conocimiento, calidad, etc.- como procesos externos -facturación, cobros,

viajes, etc.- e internos -recursos humanos, formación, innovación, etc-. Por último, hay que señalar que la importancia estratégica de la tecnología en las firmas profesionales es una realidad en aumento. El *cloud*, las redes sociales, la intranet y extranet, las plataformas de gestión, etc., exigen a las firmas estar en la vanguardia tecnológica si no quieren ser desplazadas por los competidores.

Sobre la gestión económico-financiera, los despachos deben disponer de información contable adecuada para poder gestionar de forma apropiada. Esta información debe ser precisa, estar actualizada, ser comparable con ejercicios anteriores y contener información financiera y no financiera -horas de trabajo, número de propuestas, número de clientes, etc.-

Por otro lado, resulta fundamental en todo despacho que exista una adecuada gestión interna de los socios, que aborde cuestiones relacionadas con las cargas de trabajo; el poder y la visibilidad; las responsabilidades y la dirección de equipos; y el modelo de retribución. Además, deben estar consensuadas las políticas de acceso a la categoría de socio, las condiciones para la jubilación, los criterios de valoración económica del despacho para las entradas y salidas de socios, etc. Con el fin de que los problemas que puedan surgir en estas cuestiones sean menores, será necesario elaborar un protocolo de funcionamiento.

En muchas de mis conferencias me han preguntado si pensaba que los aspectos comentados responden a requerimientos de los grandes despachos, pero no tanto para los más pequeños. Creo que la respuesta es clara: la gestión de un despacho, con independencia de su tamaño, requerirá reflexionar, consensuar y promover la gran mayoría de los elementos de gestión que hemos descrito. Obviamente, la dimensión del despacho determinará el grado de aplicación de cada política, pero ello no obsta para que todo despacho, por pequeño que sea, deba plantearse y dar respuesta a todas estas cuestiones.

Mario Alonso

Presidente de Auren

Los recursos humanos son el aspecto más relevante de la gestión de un despacho profesional. La firma debe disponer de procedimientos adecuados de selección y preocuparse de mantener un buen clima laboral