

GRANDES RETOS DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES

Mario Alonso Ayala

Presidente. Auren

RESUMEN

Una de las áreas de especialización hacia la que se dirigen los economistas es la de los servicios profesionales. Actualmente las firmas que prestan este tipo de servicios se encuentran inmersas en un proceso de profunda transformación, debiendo abordar cuestiones claves como la digitalización, el teletrabajo, la inteligencia artificial, los criterios ESG, el crecimiento, la globalización o la captación y retención del talento.

En este artículo se analizan los diez retos más relevantes a los que se enfrenta el sector, así como el cambio cultural exigido a los profesionales que lo lideran.

PALABRAS CLAVE

Servicios profesionales, Globalización, Transformación digital, Inteligencia artificial, ESG, Marketing digital, Talento, Cultura de firma.

ABSTRACT

One of the areas of specialization towards which economists are moving on is professional services. Currently, firms that provide this type of services are involved in a process of deep transformation, having to deal with key issues such as digitalization, remote work, artificial intelligence, ESG criteria, growth, globalization, or the attraction and retention of talent.

This article analyzes the most relevant challenges facing the sector, as well as the cultural change required of the professionals who lead it.

KEY WORDS

Professional services, Globalization, Digital transformation, Artificial intelligence, ESG, Digital marketing, Talent, Firm culture.

Como casi todas las ciencias, la Economía, y por tanto la labor de los economistas, ha experimentado un notable incremento de su complejidad y de su especialización durante las últimas décadas.

La tradicional separación entre macro y microeconomía ha quedado superada con múltiples disciplinas que a su vez están internamente relacionadas entre sí.

Sin duda que los servicios profesionales constituyen una de las grandes áreas de especialización en la que los economistas tienen un papel relevante. En el momento actual, las firmas de servicios profesionales están inmersas en un proceso evolutivo de gran calado. Los valores, la forma de hacer negocios, la tecnología y la sociedad en general están ante cambios impredecibles, y los servicios profesionales del siglo XXI deben adaptarse a esta transformación sin precedentes, afrontando los retos que se les van a exigir. Aspectos como la digitalización, el teletrabajo, la inteligencia artificial, los criterios ESG o los procesos de concentración están

marcando las nuevas reglas del juego que modifican el presente y, sobre todo, el futuro del sector.

El objetivo de este artículo es precisamente ese: abordar qué cuestiones fundamentales están afectando a la estructura, organización, estrategia y modelo de prestación de servicios de las firmas.

1. Gestión empresarial

Las firmas de servicios profesionales constituyen auténticas empresas y deben gestionarse como tal. Han quedado trasnochados los modelos en los que la única preocupación de los socios era la calidad del servicio. Hoy, una firma debe atender a la estrategia, al marketing, a la gestión de los recursos humanos, a las finanzas, a la tecnología, a la innovación, a la conformación de su cultura y sus valores, a la posición de la marca, a la mejora de los procesos, al crecimiento orgánico e inorgánico o a la sostenibilidad. Los socios de las firmas deben ser conscientes de su papel

como empresarios, que se les exige desde el mercado y por la competencia.

2. Globalización

A pesar de que la pandemia pareció ralentizar el imparable proceso de la globalización económica, el mundo de los negocios es global. En este entorno, las empresas necesitan buscar nuevos mercados. Por tanto, las firmas profesionales deben estar presentes allá donde sus clientes las necesiten. Los despachos locales han de aspirar a ser nacionales, y los nacionales, internacionales, construyendo su propia red o mediante alianzas.

La internacionalización de las firmas requiere un cambio de mentalidad, una apuesta decidida de inversión y riesgo, además de dotarse de conocimientos y habilidades específicas.

Este incremento de cobertura geográfica exige que las firmas ganen tamaño, lo que está originando continuos procesos de concentración en el sector.

3. Multidisciplinariedad especializada e innovación

La complejidad de la economía y las finanzas se multiplica vertiginosamente, los clientes tienen cada vez mayores conocimientos técnicos y, por tanto, son más exigentes.

Las firmas deben contar con equipos especializados en sectores y en tipos de organizaciones. Además, cualquier trabajo que se desarrolle podrá tener implicaciones económicas, organizativas, de recursos humanos, tecnológicas, legales, etc.

Los clientes ya no compran *horas de trabajo*, no quieren productos o servicios que les puedan ofrecer las firmas. Lo que demandan son soluciones globales, con visión 360°, que les aporten auténtico valor añadido. Por ello, las firmas deben estar en continuos procesos de innovación, invirtiendo en recursos humanos y financieros, para mantenerse a la vanguardia de las soluciones ofrecidas y poder competir con éxito.

4. Transformación digital e inteligencia artificial

La importancia estratégica de la tecnología, tanto en procesos internos como de servicio, es extraordinaria. En esta ola de transformación digital emerge como gran protagonista la IA, que combina las capacidades de almacenamiento, búsqueda y síntesis de un ordenador, con las competencias de comprensión y razonamiento de la inteligencia humana. Aunque el debate ético sobre la IA está servido, parece ya irreversible que sustituya muchos de los procesos de las firmas, modifique la forma de prestación de los servicios y empiece a formar parte del juicio profesional.

5. Sostenibilidad: criterios ESG

Las empresas, reflejo de una sociedad abierta y plural, están evolucionando a modelos en los que maximizar el beneficio no es el único objetivo, tratando de armonizar los fines de los grupos de interés con los que interactúa. Este nuevo paradigma es asumido por las empresas por tres motivos fundamentales: las exigencias normativas, las demandas del mercado y los clientes, y su propósito.

Las firmas se han visto afectadas por el crecimiento sin precedentes de la implantación de criterios medioambientales, sociales y de buen gobierno (ESG) en su estrategia, organización y gestión. De una parte, siendo protagonistas en el asesoramiento y la implantación de las medidas conducentes a cumplir con este nuevo escenario regulatorio y de mercado. Para ello, se han puesto en marcha servicios de elaboración y auditoría de estados de información no financiera, de planes de igualdad o de alineamiento con los ODS; implantación de estándares normalizados en materia medioambiental o de RSE; servicios de *compliance*, auditoría interna o buen gobierno; finanzas sostenibles, o eficiencia energética, entre otros muchos. Además, las firmas deben asumir e implantar en sus propias organizaciones estos criterios, que deben concretarse en políticas de diversidad, *compliance* y ciberseguridad, gestión y aseguramiento de riesgos, o reducción de impactos medioambientales.

6. Propiedad de las firmas

Es obvio que las empresas de servicios profesionales son mucho más intensivas en capital humano que en financiero, pero también resulta evidente, debido a las indudables ventajas competitivas que ello representa, que ya estamos empezando a ver con normalidad la entrada de socios capitalistas en las firmas profesionales.

Entre las razones que justifican este cambio podemos citar, en primer lugar, las relativas a la gobernanza empresarial. Los socios profesionales suelen tener una visión más cortoplacista, ajustada a su carrera profesional; aversión al riesgo que se traduce en la resistencia a crecer, a invertir, a innovar, a realizar integraciones o fusiones. Es decir, este cierto *conformismo* de los socios puede ser un claro freno al crecimiento. Además, los socios financieros serán más exigentes en cuanto a la disciplina, el rigor y la transparencia en la gestión de la firma, lo que redundará en beneficios futuros. Por otra parte, para lograr un crecimiento permanente, las firmas necesitan de un nivel elevado de recursos financieros. Estas ventajas se hacen más patentes en aquellos tipos de servicios más estandarizados y en los que la marca de firma tenga más peso que las marcas personales de los profesionales.

También existen opiniones en contra de esta transformación de los *partnerships* en empresas de capital. La mayoría están relacionadas con motivos éticos y deontológicos: confidencialidad, conflictos de interés o falta de independencia. Además, esta visión financiera puede poner en peligro la cultura de la firma y por tanto la fidelidad de los equipos, pudiendo llegar a suponer que la pérdida del sentido de propiedad de la empresa desincentive a los socios profesionales. Por otra parte, la actual Ley de Sociedades Profesionales limita la posibilidad de participación de socios capitalistas a menos del 50%.

En definitiva, parece que la solución futura vendrá a través de modelos híbridos que concilien los beneficios de ambos y reduzcan sus inconvenientes.

7. Marketing digital y redes sociales

Las firmas deben estar presentes donde lo estén sus clientes, y hoy en día estos están en internet y en las redes sociales. El *marketing* digital representa una evo-

lución radical del *marketing* tradicional, utilizando la tecnología para formular estrategias personalizadas y mensajes diferenciados. Las firmas deben aplicarlo en toda su extensión: potenciando tanto su contenido orgánico como el de pago; utilizando herramientas de análisis de uso y experiencia de la Web; impulsando la reputación y el posicionamiento de la marca.

Por otra parte, las redes sociales se han transformado en elementos indispensables para construir y cimentar las relaciones personales con clientes, contactos, empleados y otros grupos de interés. Las RRSS posibilitan un diálogo cercano con los seguidores, y representan un canal fundamental de difusión de contenidos o de captación de talento.

8. Estructuras flexibles

La organización interna de las firmas avanza hacia estructuras más horizontales, menos jerarquizadas, en las que prima la iniciativa, la inteligencia colectiva y la agilidad. Se discute la eficiencia de un sistema piramidal, con planes de carrera basados en el *up or go*, en el que ha disminuido notablemente el interés de los jóvenes por alcanzar la posición de socio.

Por otra parte, basados en la tecnología y el teletrabajo, muchas firmas operan con especialistas externos, tanto en la industria como en el área de conocimiento requerido, colaborando también con otros despachos o trabajando por proyectos. Esta adaptabilidad permite una notable reducción de costes y, por tanto, dota a las firmas de mayor capacidad para competir.

La flexibilidad también debe manifestarse en las relaciones con los clientes, exigentes en empatía, proximidad y disponibilidad. Se hace necesario un compromiso personal en el que el cliente vea la firma como un socio más que como un proveedor, que perciba que sus problemas pasan a ser los problemas del profesional y de la firma, que sienta que los servicios que recibe tienen *alma*.

9. Captación y retención del talento

Sin lugar a duda, la captación y retención de profesionales valiosos se ha convertido en uno de los grandes

retos para las firmas. Las motivaciones laborales de las nuevas generaciones han evolucionado hacia valorar la formación —técnica y en habilidades—, el ambiente de trabajo, la autonomía e iniciativa, o la flexibilidad de horarios, más incluso que la remuneración o la posibilidad de alcanzar altos puestos de responsabilidad.

Las firmas deben apostar por el conocimiento transversal, la diversidad y los perfiles STEM. Para ello, deben elaborarse políticas de *marketing* dirigidas a identificar y atraer el talento, y estrategias de motivación y desarrollo de los mejores profesionales.

10. Una nueva cultura

Las firmas profesionales deben emprender la transformación cultural que exigen los nuevos tiempos. La cultura, que representa las actitudes, creencias y valores de la organización debe pasar de ser jerárquica, mercantilista o normativista, a basarse de forma visible en las personas. Esta nueva cultura humanista no mide las horas trabajadas, sino el rendimiento y los resultados; no es controladora, transfiere el control a los em-

pleados; elimina la presión del objetivo a corto plazo y apuesta por el crecimiento profesional de sus equipos; reduce la burocracia y las tareas administrativas para centrarse en el trabajo con valor añadido; favorece la conciliación y las políticas de igualdad; potencia el salario emocional a través del reconocimiento público y privado del trabajo bien hecho, y favorece la acción social para alinearse con el propósito de la firma en beneficio de la comunidad.

Ya no caben horarios interminables, trabajo en fines de semana, correos electrónicos o llamadas extemporáneas, exigencia de disponibilidad constante, presión continua a los equipos. Muy al contrario, hemos llegado a un tiempo en el que se valoran los conocimientos transversales, la cultura personal y la sensibilidad, las habilidades artísticas y deportivas o el compromiso social.

Este nuevo enfoque no solo conseguirá que las firmas sean más humanas; es que, además, serán más eficientes, más creativas, con equipos más motivados y generarán mayor valor añadido a sus clientes y a todos sus grupos de interés.