

JUNIO 2014

RED DE DIRECTIVOS DP

www.rddp.es

**Ideas y consejos de valor
para directivos de Despachos Profesionales**

DÓNDE PONER EL FOCO

02 No es suficiente con preguntar al cliente, la clave pasa por comprenderlo

ACTUALIDAD Y OPORTUNIDADES

04 El desarrollo profesional también es posible en las pequeñas firmas si están alentados desde la dirección del despacho

MERCADO & CLIENTES

06 ¿Captar clientes nuevos o poner foco en los clientes actuales y de "cartera"?

DE PROFESIÓN ASESOR

07 Las fases en la prestación de un servicio son claves si queremos ofrecer calidad

GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

09 Chequeo a la gestión económico-financiera de un despacho

PARA AYUDARTE A PENSAR

12 Gestionar la seguridad y la información sensible cada vez resulta más difícil y complejo

ACTUALIDAD

14 7ª edición Curso Gestión y Dirección Empresarial de Despachos Profesionales

No es suficiente con preguntar al cliente, la clave pasa por comprenderlo

LOS ASESORES SON CONSCIENTES DE LA IMPORTANCIA DE CONOCER BIEN A SUS CLIENTES. LA PROPIA ESENCIA DEL SERVICIO QUE OFRECEN IMPLICA ESTAR CERCA DEL CLIENTE, TRATAR CON ÉL CON MUCHA ASIDUIDAD Y DAR RESPUESTA A SUS PREOCUPACIONES.

No obstante hemos observado que durante mucho tiempo el cliente ha recibido en este sector un trato secundario, considerándose un mero “consumidor” de los servicios que ofrece el despacho profesional. Durante muchos años los abogados y economistas que abrían un negocio propio esperaban que les llegasen los clientes y poderles ofrecer sus conocimientos. Se orientaban hacia el servicio.

Hoy en día este hecho ya es impensable. Es preciso que los despachos se orienten hacia los clientes, establezcan con ellos canales de escucha activa, compartan sus problemas y les den solución, cambiando con ello si así lo requiere las estructuras de las firmas.

De los estudios y contactos mantenidos con nuestros clientes (asesorías y firmas de abogados) podemos deducir que a pesar de que el asesor conoce muy bien a sus clientes (los trata personalmente y establece con ellos una relación cordial que puede incluso derivar en amistad), a menudo carece de análisis concretos que le permitan conocer a nivel global cuál es la estructura de su cartera de clientes, pero lo más preocupante, y sobre todo en este últimos años de profunda crisis y recesión en la demanda de servicios, es identificar las nuevas , “profundas y reales ” necesidades que tienen los clientes sobre los servicios de un despacho o asesoría.

Existe pues una paradoja entre el conocimiento personal del asesor y el conocimiento del asesorado como consumidor de los servicios de asesoramiento, de sus necesidades y de todo aquello que el despacho puede ofrecerle.

¿..Y LOS CLIENTES DE LOS DESPACHOS QUE OPINAN..?

Los clientes de los despachos profesionales de asesoramiento han sufrido también una evolución con el tiempo, incrementando su nivel de conocimientos jurídicos y por tanto interviniendo mucho más en las actividades del asesor, llegando incluso a reducir sus competencias.

Los gerentes y directivos de las empresas actualmente poseen unos niveles de formación muy superiores a los que existían hace escasamente diez años, por lo que el sector



del asesoramiento encuentra hoy en día unos clientes mucho más preparados y capacitados para discutir temas jurídicos y económicos, por lo que la antigua delegación de todos los temas en el asesor ha tenido que convertirse en un trabajo en común entre asesor y asesorado.

Este incremento de la formación en los asesorados ha llevado también a un cambio en sus necesidades de asesoramiento..

Según nuestros estudios en el momento en el que surge la necesidad de un asesoramiento externo en una empresa se suele acudir preferentemente a una asesoría especializada, con prestigio en el sector, que ponga a su disposición a profesionales formados en una temática concreta y acostumbrados a resolver problemas de todo tipo relacionados con ella.

Anteriormente comentábamos el hecho de que hoy en día los clientes poseen unos niveles de formación más elevados, lo que les capacita para intervenir en los distintos procesos jurídicos, entenderlos e incluso colaborar en su desempeño.



Al final todos sin excepción tendremos que profundizar en la comprensión de las necesidades de los clientes, será el único camino para que estos pongan en valor nuestros servicios.

LO QUE OPINA UN ASESOR

Por razones de confidencialidad omitimos el nombre del profesional, pero dicha descripción del proceso relacional con el cliente seguro que les resulta familiar...

En ocasiones se ofrecen inicialmente servicios para un tema puntual, y cuando se gana la confianza del cliente, éste encomienda más asuntos. Por ejemplo, un cliente acude porque necesita unos servicios concretos para un tema laboral, de despido, y como poco a poco te van conociendo y te confían nuevos asuntos. Se dan casos como el de tener un moroso un día y pasado un tiempo, al convertirse en acreedor, contrata tus servicio porque en su día le presionaste bien. El tema de que el nombre del despacho se conozca también es importante, pertenecer a una red internacional, el intercambio, es relevante a la hora de contratar nuestros servicios.

(...)

¿Qué seguimiento hacéis del cliente?

Cuando comienza a trabajar con un cliente, el conocimiento que tienes de él suele ser superficial. Genera mucho trabajo conocer a un cliente; empiezas analizando como están organizados jurídicamente sus temas societarios, laborales, fiscales, etc.; cómo lleva el libro de actas, y detectas carencias, asuntos que no se están llevando correctamente. Le vas indicando. Cuando llevas un tiempo con el cliente, ya conoces sobradamente sus necesidades y ante cualquier noticia de prensa o ley que se publica que piensas que le puede afectar, le avisas, le mandas un memorándum, le informas, realizas una labor preventiva.

El desarrollo profesional también es posible en las pequeñas firmas si están alentados desde la dirección del despacho

EL DESARROLLO PROFESIONAL NO DEBE APOYARSE SOLAMENTE EN LOS ESFUERZOS INDIVIDUALES. LA ORGANIZACIÓN POSEE OBJETIVOS BIEN DETERMINADOS Y PUEDE ALENTAR A SUS INTEGRANTES PARA QUE CONTRIBUYAN A LOGRARLOS. ESTE ENFOQUE TAMBIÉN DEBE SER POSIBLE EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS FIRMAS.

Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la firma, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización.

En los planes de desarrollo profesional resulta esencial el apoyo que pueda prestar la titularidad, porque de lo contrario cualquier esfuerzo e inversión en RRHH surtirán escasos efectos. La titularidad debe ir mucho más allá de lo que representa sólo tolerar estas actividades, pues resulta indispensable un interés activo por el desarrollo y crecimiento de todos los empleados y profesionales.

Otro punto importante es la conveniencia de que el profesional conozca la opinión que la firma tiene de él. Sino, difícilmente estará en condiciones de saber que va por el buen camino

Si consultamos la Web de cualquier gran firma, normalmente encontramos un apartado que hace referencia a la carrera profesional o a los recursos humanos. Como ocurre con la mayoría de casos, las declaraciones formales de una firma son necesarias pero no suficientes. Con el tiempo, si las palabras no se llenan de contenido se las acaba llevando el viento. Es necesario acompañarlas con acciones reales que demuestren que el despacho está convencido de cuanto dice. A continuación proponemos algunas acciones pensando en firmas pequeñas:

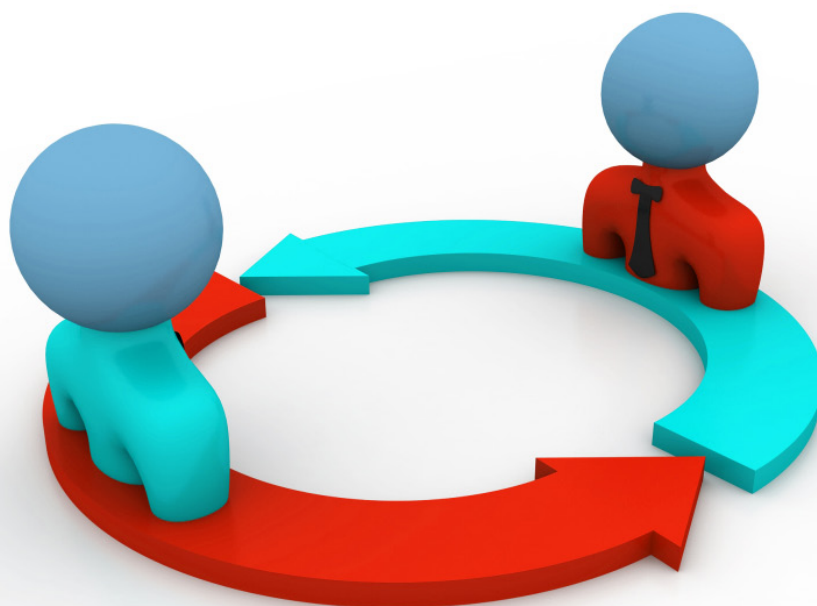
Además de la información general sobre lo que se espera de él y su evolución profesional previstos en la firma, es necesario proporcionar información específica, de carácter informativo. Es decir, junto con las declaraciones generales, los empleados y profesionales han de ver que hay un plan específico para su caso concreto. Es decir, ha de ver que hay una “carrera profesional” hecha a su medida (respondiendo siempre a las necesidades de la firma). No siempre deben finalizar aspirando a ser socios, eso cada vez cuenta menos. Por tanto, es básico ofrecer una información clara acerca de las oportunidades que tienen los empleados y profesionales de una firma.

La información de la que acabamos de hablar cumple con tres objetivos:

- Confirmar a los aspirantes a promociones que la firma aprecia sus esfuerzos y los considera para futuras promociones.
- Explicar por qué fue seleccionado un empleado o profesional determinado.
- Orientar a los aspirantes respecto a las habilidades y conocimientos específicos que deben adquirir para obtener la promoción en el futuro.

Antes de terminar este apartado, decir que normalmente, en las declaraciones de principios de las firmas, dentro de la idea de carrera profesional, se contemplan aspectos tales como:

- *Responsabilidad*: Es decir, se contempla una rápida evolución en las responsabilidades que desempeñe el profesional dentro de la firma, sea cual sea el puesto que ocupe.
- *Formación*: Normalmente el desarrollo profesional va acompañado de una formación permanente, dirigido a incrementar todo el potencial del personal en cualquier área.



- *Movilidad funcional*: A veces dentro de la carrera profesional se contempla la oportunidad de entrar a formar parte de equipos multidisciplinares, integrados por profesionales de distintos departamentos.
- *Innovación y creatividad*: Se suele dar la posibilidad de desarrollar el trabajo en un entorno profesional orientado a objetivos concretos, adquiriendo progresivamente un conocimiento cada vez más amplio de los sectores y empresas para las que trabaja la firma.
- *Conciliación de la vida laboral*: Dentro del diseño de las carreras profesionales cada vez más se contempla la conciliación con la vida familiar.

LOS TIEMPOS HAN CAMBIADO. ARMONÍA ENTRE EL PLAN DE CARRERA DE LA FIRMA Y EL PLAN DE CARRERA PERSONAL

La mayoría de los planes de carrera presuponen que quien trabaja en la firma sólo desea conseguir mayores responsabilidades y sus consecuentes aumentos en la remuneración. Sin embargo, no todo el mundo busca lo mismo, y además, desde todo punto de vista resulta antieconómico promover a quien no está convencido del cambio. Porque es muy probable la aparición de: baja motivación, stress laboral, eventualmente desgana, producto todo de las nuevas tareas no deseadas.

Por eso, a la hora de diseñar el Plan de carrera, no basta con comparar las descripciones de los puestos y los aspectos formales de sus ocupantes (capacitación, experiencia, etc.) sino que es fundamental conocer las expectativas del empleado, que no siempre coinciden con lo que piensa el titular.

LA OPINIÓN



MANUEL ESCORIDO CALVO.
Director de Xestcourido

¿Cómo se organiza su firma? ¿Cómo consigue que sus empleados se sientan implicados y motivados?

Hemos optado por una estructura horizontal, donde la delegación de responsabilidad y el contacto directo con el cliente son fundamentales. No se trata de mandar, sino de coordinar. No se trata de tener empleados obedientes, sino de personas comprometidas y, sobre todo, proactivas.

¿Captar clientes nuevos o poner foco en los clientes actuales y de “cartera”?

MIENTRAS QUE LA MAYORÍA DE FIRMAS DE SERVICIOS PROFESIONALES AFIRMAN QUE SU CLIENTELA ES LA MEJOR FUENTE PARA NEGOCIOS FUTUROS, CASI SIEMPRE DISEÑAN UN PLAN DE MARKETING DIRIGIDO A LA CAPTACIÓN DE CLIENTES NUEVOS. TODOS ELLOS DEBERÍAN SABER QUE SON MUCHAS LAS VENTAJAS QUE TIENE LA CARTERA DE CLIENTES PROPIA DE UNA FIRMA A LA HORA DE OFRECERLE NUEVOS SERVICIOS.



1º VENTAJA..

La primera ventaja es que la probabilidad de cerrar la “venta” de un servicio determinado con un cliente propio es superior. Nos referimos a un servicio distinto al que ya viene recibiendo con la firma.

¿Por qué?

Son varias las razones que avalan esa conclusión:

1. La confianza. Es decir, cuando una firma de asesoramiento se dirige por primera vez a un cliente nuevo, lo primero que tiene que hacer es ganar su confianza. Evidentemente, si estamos hablando de un cliente “veterano”, ya no resulta necesario ganarla, pues desde el momento en que es cliente hay que darla por supuesta. Precisamente, por ese motivo pero a la inversa, la competencia lo tendrá más difícil para captarlo.

2. Conocer las verdaderas preocupaciones del cliente . Es fácil de entender que al cliente que se tiene desde hace unos años se le conocen sus preocupaciones y prioridades, por lo que es mucho más fácil anticiparse a sus necesidades y ofrecerle un tipo de servicio que con mucha probabilidad será bienvenido por él.
3. La competencia es algo menor para los clientes que se tienen desde hace un tiempo. Por ejemplo, supongamos que un cliente quiere planificar su sucesión. Lo más probable es que no vaya a buscar distintos presupuestos entre varios despachos, pues preferirá ir a su asesor de toda la vida.

2º VENTAJA..

La segunda ventaja es que llevar a la práctica nuevos proyectos o trabajos con clientela actual resulta mucho más rentable que hacerlo con clientes nuevos. Los gastos y el tiempo que una firma de asesoramiento tiene que invertir para conocer la situación personal y patrimonial de un cliente actual son mucho menores que cuando es uno potencial. Además, se ahorra en gestiones comerciales y en la elaboración de presupuestos y presentaciones, que suponen tiempo y dinero. Otro hecho que corrobora esta mayor rentabilidad es que los clientes nuevos suelen exigir las “primeras espadas” de las firmas, mientras que los de siempre son fieles a la organización en su conjunto, y por tanto son menos reacios a que su personal de contacto sean “empleados subalternos”. En consecuencia, las ganancias que una firma puede obtener con el apalancamiento de empleados superiores son mayores cuando lleva trabajando con un cliente desde hace un tiempo.

No obstante, ¿Por qué es importante conseguir cliente nuevos..?

Si las ventajas de trabajar por la fidelización de clientes actuales son tan grandes, ¿por qué muchas firmas de servicios profesionales siguen invirtiendo casi todos sus esfuerzos de marketing en contratar nuevos clientes? ¿Cuáles son las razones de ello? A continuación les enumeraremos algunas de ellas:

- El hecho evidente de que ganar nuevos clientes es importante y necesario para la renovación y crecimiento de todas las firmas de servicios profesionales.
- Al captar un cliente nuevo, la firma debe hacer frente a una nueva idiosincrasia, unas nuevas necesidades. Siendo esto, en principio, un hándicap, puede llegarse a convertir en una ventaja, pues la firma puede aprender y avanzar gracias a la experiencia diferente que supone un nuevo cliente.
- El nuevo cliente constituye una motivación para el empleado, pues tiene que esforzarse en ganarlo y en retenerlo. A menudo, con el cliente que se ha retenido a lo largo de muchos años, se cae en la relajación. Es decir, en pensar que con él es suficiente un esfuerzo mínimo.
- Algunas firmas temen sobrecargar al cliente con excesivos servicios. Creen que éste puede llegar a pensar que la firma está anteponiendo sus intereses personales a los del cliente, queriendo vender o imponer a toda costa sus servicios. Y de hecho, todos sabemos que en las firmas de asesoramiento esto puede llegar a ocurrir, pues a veces se les crean problemas ficticios a los clientes, montando complicadas estructuras de ingeniería fiscal o mercantil que tan sólo el “creador puede llegar a desmontar”.
- Los nuevos clientes ofrecen la posibilidad de negocio futuro. Sin embargo, precisamente esta razón confirma la necesidad de diseñar una estrategia de marketing dirigida a clientes actuales. De otra forma los nuevos, cuando ya no lo son tanto, pueden perderse, y la nueva oportunidad de negocio “que prometían” acaba con el primer y último servicio que reciben.

BUSCAR EL EQUILIBRIO...

Según lo dicho, no se trata tanto de optar por el marketing dirigido a clientes potenciales o actuales, sino de encontrar un sano equilibrio entre ambas vías.

RAZONES POR LAS QUE SE SUELE OLVIDAR A LOS CLIENTES ACTUALES EN LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Después de hablar con muchos asesores, abogados, contables y otros profesionales, se llega a la conclusión de que para ellos:

- La primera razón por la que se esfuerzan más en captar clientes nuevos es, por extraño que parezca, de carácter lúdico. Es decir, les resulta más “emocionante” perseguir a los nuevos que retener a los de siempre. Es como un aliciente.
- También esgrimen aquel dicho de que “la confianza da asco”. Es decir, defienden que con un cliente nuevo las cosas se hacen siguiendo unas reglas sin excepciones, determinando unas tareas claras y unos plazos de tiempo muy concretos. Por el contrario, con clientes de siempre se cae en una cierta ambigüedad, dándose por supuesto cosas que no lo son tanto. La precisión que implica el cliente nuevo provoca en el profesional una mayor satisfacción.
- De hecho, e incidiendo en lo dicho en el párrafo anterior, en las relaciones duraderas entre el cliente y la firma puede llegar a ocurrir un poco como en los matrimonios. Es decir, que se ponga fin a la seducción, “por aquello de que el cliente ya es mío, y ya está todo dicho”.

- También hay que echar un poco la “culpa” de esta situación al hecho de que las políticas de motivación del personal de las firmas incentivan más la captación de nuevos clientes que la fidelización de los más antiguos. ¿En qué nos basamos? Sólo hay que constatar que en algunos casos se pagan comisiones por las nuevas altas, mientras que no se premian las fidelizaciones.

Un compañero de la profesión nos decía: *“Cuando alguien consigue un nuevo cliente hay fiesta, y su nombre aparece en el boletín de la firma. Por el contrario, cuando alguien consigue un nuevo trabajo con un cliente actual, los socios bostezan, y dicen que por lo menos está haciendo su trabajo”.*

Muchas firmas, excesivamente confiadas, dan por sentado que los clientes de siempre les reportarán nuevos trabajos. Piensan: *“Si nosotros trabajamos medianamente bien, nuestros clientes seguro que nos irán pasando encargos de temas nuevos. Por tanto, no necesitamos invertir el tiempo de nuestros profesionales en acciones de fidelización que no podemos cobrar directamente (publicar artículos e impartir seminarios de forma gratuita, por ejemplo)”.*

En definitiva, algunas firmas no conciben que sus profesionales tengan que hacer trabajos de fidelización de sus clientes sin cobrar nada a cambio. *“Si ya es cliente todo lo que la firma le hace tiene que ser cobrado”*, afirman. Contrariamente, invierten muchas horas de tiempo no cobrado en situaciones competitivas para conseguir nuevos clientes. Es decir, regalan un tiempo para clientes probables y en cambio no están dispuestos a hacerlo con clientes actuales.

Otra razón hay que buscarla en el hecho de que las actividades de marketing dirigidas a clientes actuales son necesariamente distintas a las dirigidas a conseguir nuevos clientes. En el primer caso se hace necesaria una relación más íntima, en la que la confianza es fundamental. Por el contrario, las gestiones dirigidas a captar nuevos clientes son más frías (seminarios, presentaciones, etc.) y distantes. En definitiva, muchos profesionales se encuentran más cómodos en las distancias largas que en las cortas, y por ello prefieren el marketing dirigido a nuevos clientes.

Lo importante es no olvidarse de los clientes de toda la vida del despacho y pensar en ellos ..

A continuación analizaremos los pasos que deben seguirse:

1º paso: de entre los actuales clientes, se han de identificar aquellos que representan mejores posibilidades de negocio futuro. Por tanto, no es una buena idea diseñar un plan de marketing uniforme para todos los clientes y dirigido a todos ellos. Por el contrario, hay que acotar aquel segmento de clientes en los que confluyan los siguientes requisitos: que tengan unas necesidades reales o potenciales que la firma pueda cubrir y que mantengan una relación con el despacho lo suficientemente estrecha como para que haya muchas posibilidades de que las gestiones de fidelización lleguen a buen puerto.

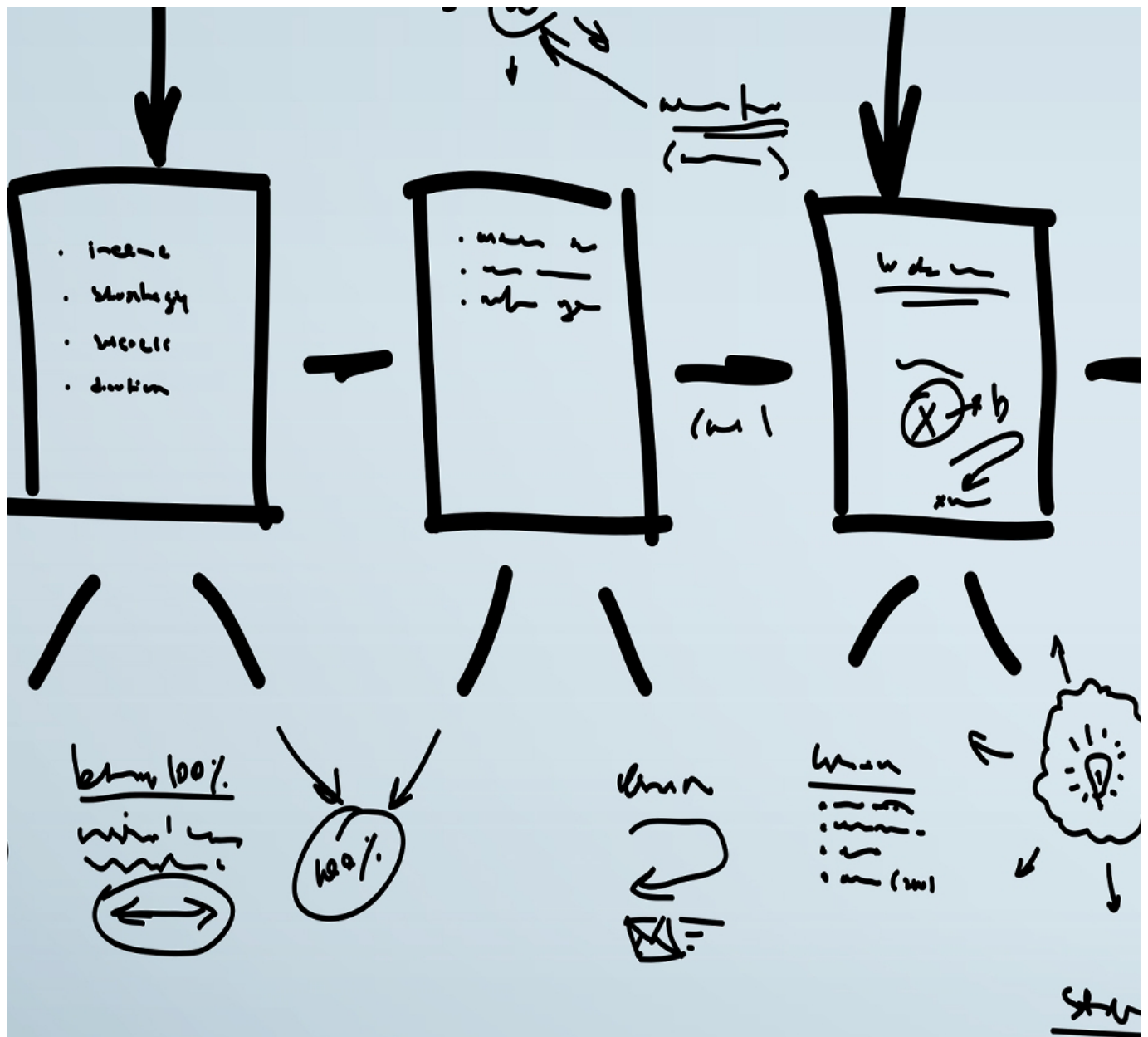
¿Quién se encargará de seleccionar este grupo de clientes? Los propios socios de la firma y los profesionales más cualificados que se relacionen con ellos. Tras este proceso, se priorizarán las mejores oportunidades.

2º paso: debe establecerse un presupuesto para cada cliente actual que la firma desee “perseguir” o fidelizar que debe incluir: la cantidad de dinero y de tiempo que el despacho está dispuesto a invertir, teniendo en cuenta la oportunidad de nuevos negocios con el cliente, y el atractivo de la oportunidad para la empresa.

3º paso: debe hacerse participar a los profesionales y empleados que tienen más contacto con los clientes.

Las fases en la prestación de un servicio son claves si queremos ofrecer calidad

SEGURAMENTE, TODOS SIN EXCEPCIÓN, SI NOS PREGUNTARAN SOBRE SI NUESTROS SERVICIOS RESPONDEN A PARÁMETROS DE CALIDAD, RESPONDERÍAMOS AFIRMATIVAMENTE SIN TITUBEAR. SIN EMBARGO LA REALIDAD ES MUY DISTINTA, PUES CUANDO SE HABLA DE PRESTAR SERVICIOS DE CALIDAD SON PALABRAS MAYORES, PUES DEBEN RESPETARSE Y APLICARSE UNA SERIE DE REQUISITOS Y EXIGENCIAS QUE NO TODOS LOS PROFESIONALES ESTÁN EN DISPOSICIÓN DE PODER APLICAR



Enumeramos, en primer lugar y como paso previo, las características básicas (en nuestra opinión) de los requisitos mínimos de un servicio de calidad;

- **Asesoramiento imparcial** al cliente, poniendo en su conocimiento nuestra razonada opinión acerca del resultado, normalmente previsible, de nuestra actuación y, siempre que sea posible, del coste de nuestros servicios. En cualquier caso, deberemos informar si, según nuestro criterio, el coste para el cliente es o puede ser desproporcionado en relación al resultado previsible.
- **Defensa de los intereses** que le han sido confiados, dentro de los límites que marca la legalidad. Por este motivo deberá mantener siempre informado al cliente y para renunciar a la dirección letrada de un asunto deberá, antes de su cese, ejecutar todos aquellos actos necesarios para evitar la pérdida de derechos.
- Mantenimiento del **secreto profesional**, que comporta:
 - * El derecho y la obligación de no revelar ningún hecho, ni dar a conocer ningún documento que afecte a su cliente y de los cuales haya tenido noticia por razón del ejercicio profesional.
 - * El derecho y la obligación de mantener reservadas las comunicaciones verbales, escritas o gráficas entre los abogados.

EL ESTUDIO DE LOS PROCESOS ASEGURA LA CALIDAD

En cuanto a los servicios, metodología de trabajo y calendario de reuniones, aunque sean específicas de cada despacho, se pueden seguir unas pautas generales en las reuniones con clientes y la mecánica de trabajo, que se resumen en los siguientes puntos.

Nosotros proponemos un esquema que puede ser aplicable y común a la mayoría de asesorías y firmas de abogados.

TOMA DE CONTACTO

La relación profesional con el cliente se inicia, normalmente, con una primera entrevista que debe cumplir, básicamente, los siguientes objetivos:

- Recabar toda la información necesaria a fin de poder emitir un dictamen fundado, objetivo y preciso acerca del problema que ha sido sometido a su consideración.
- Infundir al cliente toda la confianza precisa para que pueda confiar en la gestión profesional del asesor, informándole de forma veraz sobre sus posibilidades, sin pretender engañarle acerca de sus perspectivas jurídicas con falsas expectativas o promesas sin fundamentar.
- Apoyar moralmente al cliente, intentando asumir como propios sus problemas para que no se sienta perdido y desprotegido entre asuntos que se le escapan.

APERTURA DE EXPEDIENTE

Tras este primer contacto y con la información que nos ha suministrado el cliente, hay que diseñar un esquema de lo que va a ser nuestra intervención y elaborar un informe para el cliente. En primer lugar, debe abrirse carpeta o expediente con una numeración que nos permita identificar el caso concreto de que se trata y llevar un control del mismo en todo momento. Para ello, en la portada de esta carpeta o expediente deben figurar como mínimo los siguientes datos: **Número del expediente; Nombre del cliente; Asunto.**

En la misma portada de la carpeta, o bien detrás, es importante que consten otros datos como el teléfono del cliente, otros teléfonos de interés, direcciones de correo electrónico y el esquema de las gestiones que se deban realizar.

APERTURA DE CLIENTE/ EXPEDIENTE

En el momento mismo en que se proceda a abrir un carpeta o expediente para un caso nuevo, hay que introducir los datos en el programa de gestión de expedientes o asuntos (CRM) Para ello dispondremos de un programa que podríamos llamar de «seguimiento de clientes» que puede constar de varios apartados:

- Sección de clientes. Donde podemos buscar por apellidos los datos personales de cada cliente (nombre completo, DNI, dirección, teléfono, fax, etc.). Asimismo, si se trata de empresarios o administradores de sociedades mercantiles, el programa puede constar de dos apartados, de forma que podamos buscar al cliente por su nombre personal («nombre 1.º») o bien por su nombre comercial («nombre 2.º»).
- Sección de expedientes. Aquí podemos buscar todas las carpetas o expedientes para informarnos de cuándo se abrió la carpeta, quién es el profesional que está llevando el caso, si se encuentra en situación de archivo provisional o si el caso está cerrado y minutado, o cerrado y pendiente de cobro, etc. La búsqueda puede realizarse bien por número de expediente, bien por nombres, de forma que al apretar las siglas de un cliente podamos saber todos los expedientes que éste tiene abiertos en el despacho.

ESTUDIO DEL CASO

Una vez realizada la tarea administrativa consistente en abrir una carpeta e introducir los datos del expediente en el ordenador, hay que hacer un estudio de la problemática jurídica a tres niveles:

- Nivel personal. Esta categoría, que sería útil para nuestra propia información, consistiría en hacer un breve esquema trazando una estrategia jurídica. Como un asesor suele tener varios casos abiertos a la vez es muy importante que, cuando revise un caso pendiente, después de un tiempo, pueda a simple vista tener una idea muy clara de lo que pretendía hacer en el momento en que estudió el problema, cuáles fueron los pasos planificados y el estado actual de

las gestiones; de esta forma se evita una gran pérdida de tiempo volviendo a estudiar el tema y averiguando el estado de las gestiones pendientes.

- Nivel del cliente. Una vez estudiado el problema a fondo es muy aconsejable redactar un informe al cliente, justificando con jurisprudencia cuál es nuestra opinión y las perspectivas que tenemos. Como decíamos antes, es muy importante ser imparciales y objetivos en esta información para que el cliente nunca pueda echarnos en cara que le engañamos y que le inducimos con falsas perspectivas a tirar adelante un caso concreto. Si conseguimos esta imparcialidad, aunque después se pierda el caso por mala suerte o por cualquier otra causa, es muy posible que no perdamos al cliente.
- Nivel económico. Asimismo, al elaborar el informe para el cliente hay que incluir una minuta aproximada de los costes que va a suponerle nuestra gestión para que tenga todavía mayores argumentos a la hora de decidir si desea continuar o no las gestiones que le proponemos. En esta minuta, que viene a ser una especie de factura proforma sin valor fiscal, hay que tener muy en cuenta los suplidos, es decir los gastos que nosotros tendremos que desembolsar por cuenta del cliente, y ello por dos motivos:

Este presupuesto va a servirnos de base para calcular la provisión de fondos que ha de realizar el cliente y, por ello, es importante que queden incluidos todos los gastos (notarios, registros, impuestos, solicitud de marcas, procuradores, bastantes, traducciones juradas, etc.).

Es importante que todos estos gastos queden previstos en el presupuesto inicial y cubiertos por la provisión de fondos, pues si después el cliente no paga, sólo habremos perdido horas de nuestro trabajo, pero los gastos estarán ya cubiertos desde un principio con la provisión de fondos del cliente.

SEGUIMIENTO DEL EXPEDIENTE

Una vez abierto el expediente, estudiado el problema e informado al cliente acerca de sus posibilidades, hay que empezar a trabajar en serio lo que, según el caso de que se trate, comportará: formulación o contestación de una demandas, recursos, redacción de contratos, reuniones con el cliente o con otros abogados, firmas en la notaría, etc. A lo largo de todo este seguimiento del expediente hay que realizar un control exhaustivo de los siguientes aspectos:

- Plazos. Los asesores son esclavos de la prescripción y de los plazos. Normalmente, el control de estos plazos para interponer la demanda, contestar, formular un recurso, etc., lo lleva a cabo el procurador; pero hay que tener en cuenta que en muchos procedimientos no interviene procurador (como en los procesos laborales o en la vía administrativa); por ello, es conveniente llevar una buena agenda o bien tenerla en el ordenador para que, día a día, nos vaya informando acerca de las cosas que prescribirán esa semana o de las gestiones que no admiten demora.

- Información al cliente. La relación profesional con el cliente impone tenerle informado casi día a día de las gestiones que estamos realizando en su interés. Si después de admitir el caso a trámite y empezar las gestiones nos olvidamos del cliente y, al cabo de un año o dos, cuando haya recaído sentencia, pretendemos cobrarle la minuta, seguramente, aunque hayamos ganado el caso, habremos perdido al cliente. Éste estará, seguramente, preocupado, muchas de las cosas que le están pasando son muy nuevas para él y hay que intentar explicárselas de una forma clara y sencilla, para que pueda comprender en todo momento qué es lo que está pasando.

Asimismo, hay que tener en cuenta que el cliente quedará muy extrañado por la tardanza de los tribunales en resolver y que muchas veces se pondrá nervioso debido a este retraso; por ello, no es bueno esperar que nos llame preocupado preguntando qué es lo que paso y pensando que le estamos dando largas y que la demora es por nuestras culpa. Si queremos ganarnos su confianza, es mejor llamarle periódicamente aunque no tengamos nada nuevo que decirle, sólo para que sepa que estamos allí y que nos preocupamos de él y de su caso.

CONTROL DE HONORARIOS Y TIEMPOS

Finalmente, es muy importante llevar un control de nuestras gestiones y del tiempo que hayamos invertido en cada una de ellas a los efectos de la minuta. Normalmente suele minutarse al finalizar el expediente y, en ese momento, es posible que hayamos olvidado mucho de lo que hicimos; por ello, es importante que en el seguimiento de expedientes en el programa de gestión de expedientes haya una sección donde **diariamente apuntamos** las gestiones realizadas en relación a cada caso y el tiempo que hemos invertido en cada una de ellas.

Esto también ayudará a la persona de administración que, posteriormente, se encargará de minutar. En efecto, esta persona no suele ser experta en el mundo jurídico y si queremos que haga una minuta detallada que especifique al cliente todos los conceptos por los que le estemos cobrando, debe proporcionarle toda la información necesaria.

MINUTA, GESTIÓN DE COBRO Y FACTURACIÓN

Concluida nuestro trabajo o gestión, hay que minutar, compensando la cantidad que ha sido entregada como provisión de fondos. A partir de aquí, entraríamos en la tarea propia del departamento administrativo del despacho y del profesional que ha llevado al cliente, pues hoy en día todos los profesionales del despacho deben también de responsabilizarse de cobrar los honorarios facturados a los clientes.

Chequeo a la gestión económico-financiera de un despacho

EN ESTE ARTICULO HAREMOS UN REPASO DE TODAS AQUELLAS CUESTIONES QUE SE DEBERÍAN TENER EN CUENTA EN UNA ASESORÍA PARA GESTIONARLA BIEN DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO-FINANCIERO. PARTIENDO DE QUE UNA FIRMA ES UNA EMPRESA, TIENE QUE ADMINISTRARSE COMO TAL.

A continuación vamos a hacer un repaso de aquellas cuestiones que ha de tener en cuenta un despacho, a efectos de llevar una buena gestión económico-financiera. Evidentemente, el chek-list que les presentamos es orientativo, pues cada asesoría es un mundo, pero en todo caso puede servirles de guía. Para facilitar el chequeo, lo hemos estructurado en distintos apartados.

A) ORGANIZACIÓN DEL DESPACHO

Puesto que el mercado del asesoramiento cada día es más competitivo y difícil, el profesional que quiera trabajar solo lo tiene un poco complicado. Por ello, cada vez es más frecuente que los profesionales se asocien, adoptando la forma jurídica que más les conviene. ¿Qué es lo más habitual? Depende del tamaño del despacho. Así, mientras que los grandes despachos suelen organizarse más bajo la forma de sociedad limitada o anónima, los medianos optan más por las sociedades civiles privadas, y los pequeños son profesionales individuales. Evidentemente, cuanto mayor es la firma, más pluridisciplinar es.

Preguntas:

- ¿Cree que su despacho tiene la estructura adecuada para poder competir en el mercado del asesoramiento?
- ¿La imagen del despacho se corresponde con las expectativas del cliente?
- ¿Puede realizar políticas de Marketing, destinar recursos a documentación e investigación y disponer del personal administrativo necesario?
- Dada su formación o la de sus empleados, ¿puede ofrecer soluciones integrales a los clientes?
- En caso contrario, ¿se asocia con otros despachos profesionales?
- ¿Ha pensado en aumentar su estructura, asociándose jurídicamente con otras firmas o integrándose bajo la forma de Agrupación de Interés Económico?

B) CONDICIONANTES QUE AFECTAN A LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE UN DESPACHO

La asesoría que quiera permanecer en el mercado dando una imagen de modernidad y profesionalidad necesita realizar una serie de inversiones que afectan a su política financiera y a su tesorería. Es preciso saber seleccionarlas y disponer del capital necesario para ello.

Estas inversiones se centran, básicamente, en el local, mobiliario, “hardware”, la implantación de un sistema de trabajo a través de redes informáticas, conexión a Internet e Investigación y Desarrollo de nuevos servicios.

- ¿Sabe cuánto invierte en el local, “hardware” y “software”?
¿Cree que es mucho o poco, en relación al resto de despachos profesionales?
- ¿Está informado sobre los costes de implantación de un sistema operativo en red?
- ¿Sabe cuál es la remuneración media de los socios y personal del resto de despachos profesionales?
- ¿Realiza una política activa de formación del personal?
- ¿Posee una buena biblioteca en su despacho?
- ¿Realiza periódicamente publicidad o políticas de promoción?
- ¿Ha pensado en implantar un sistema de calidad?

C) CONTROL INTERNO

Un despacho profesional ha de disponer de un buen sistema de control interno. Por este motivo, se ha de delimitar la estructura organizativa, codificar las divisiones, el personal, los clientes y diseñar hojas de trabajo. Ello permitirá calcular la rentabilidad aportada por el trabajador, por los clientes y controlar las desviaciones entre horas de trabajos reales y previstas.

- ¿Tiene implantado un sistema de control interno?
- ¿Realiza un control de la rentabilidad que aporta cada trabajador al despacho?
- ¿Controla la rentabilidad de los clientes?
- ¿Confeciona un cuadro de mando?

D) ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE UN DESPACHO PROFESIONAL

La prestación de servicios al cliente debe ir acompañada por una buena organización administrativa. En este sentido, las funciones del Departamento de Administración son: elaboración de presupuestos a los clientes, elaboración de minutas, control de cobros y pagos, reclamación de impagados, control de compras, organización de archivos, diseño y organización de las hojas de control, la contabilidad, el control interno, elaboración de informes, gestión fiscal y laboral del propio despacho y soporte al equipo de profesionales.

- ¿Su estrategia empresarial es el liderazgo en costes? ¿en calidad de servicio? ¿en segmentación?
- ¿Conoce el precio de facturación medio por hora del resto de despachos profesionales?
- ¿Realiza una programación de sus trabajos antes de presupuestar?

E) PLANIFICACIÓN FINANCIERA DEL DESPACHO

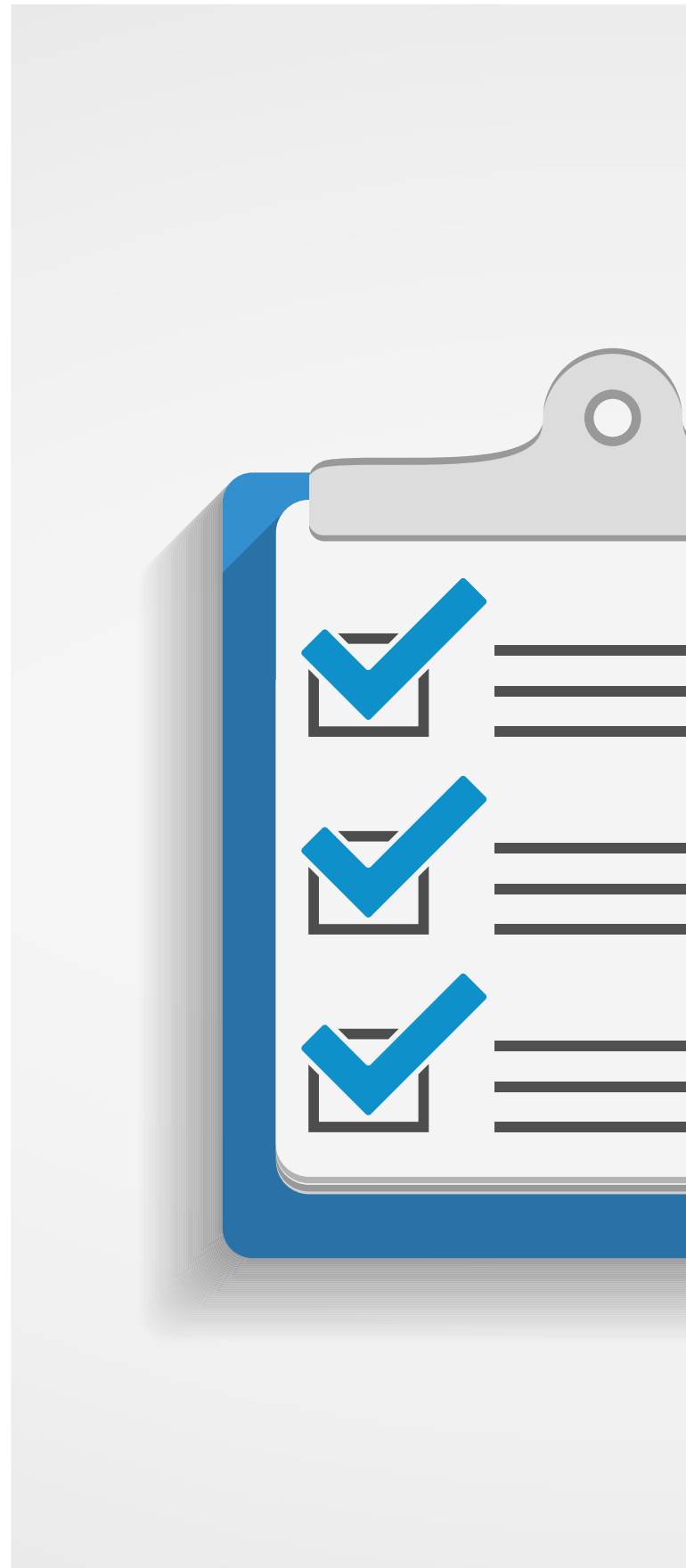
Para evitar estirar más el brazo que la manga, es aconsejable que se elaboren cuentas de Resultados Previsionales, Presupuestos de Tesorería y que los distintos departamentos participen en la definición de la política de inversiones junto con el departamento de tesorería, delimitándose de este modo la estructura financiera adecuada del despacho.

- ¿Realiza normalmente provisiones de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias?
- ¿Elabora presupuestos de Tesorería?
- ¿Se financia adecuadamente?
- ¿Realiza una política de inversiones con el consenso de todos los departamentos?
- ¿Planifica financieramente en base a varios escenarios?

F) LA GESTIÓN DE TESORERÍA EN EL DESPACHO PROFESIONAL

Para gestionar correctamente la tesorería, no basta con consultar el Balance de Situación, sino que debe realizarse un análisis en fecha valor de los saldos bancarios, actualizar periódicamente el Presupuesto de Tesorería, y poner de manifiesto las desviaciones.

- ¿Sabe en qué fase se encuentra la gestión de tesorería de su despacho profesional?
- ¿Analiza los saldos bancarios en data valor?
- ¿Está conectada la gestión diaria de tesorería con el presupuesto de tesorería?
- ¿Gestiona el periodo medio de cobro y pago?
- ¿Adopta una política activa en la reclamación de impagados?



Gestionar la seguridad y la información sensible cada vez resulta más difícil y complejo

LOS DESPACHOS DE ABOGADOS, QUE MANEJAN INFORMACIÓN SENSIBLE DE LAS COMPAÑÍAS COMO LA NEGOCIACIÓN DE UNA COMPRA O FUSIÓN MILLONARIA, EXTREMAN LA SEGURIDAD DE SUS EDIFICIOS Y SISTEMAS INFORMÁTICOS. VEAMOS A CONTINUACIÓN ALGUNOS EJEMPLOS QUE HAN APARECIDO PUBLICADOS EN LA PRENSA ECONÓMICA.

ACCESOS CON HUELLA DACTILAR

La firma Cuatrecasas Abogados ha sido uno de los despachos pioneros en implementar en su sede de Madrid tres niveles de controles de acceso: lo que tienes (tarjeta), lo que sabes (contraseña) y lo que eres (biométrico) –éste último se traduce en la huella dactilar, pero la firma aspira a tener sistemas de reconocimiento de cara–.

“Al menos **dos grandes bufetes sufrirán un ataque de ciberseguridad** antes de 2018 en el mundo”. Este fue uno de los pronósticos recogidos el pasado año en un estudio de una publicación legal británica sobre el futuro de la abogacía.

No es de extrañar. Las firmas jurídicas almacenan una gran cantidad de datos confidenciales sobre clientes –importantes compañías de diversos sectores–, que harían las delicias de los *hackers*.

Conocer con anterioridad noticias de que una empresa está atravesando serias dificultades o que se está negociando una gran adquisición o fusión entre dos multinacionales puede distorsionar el mercado. Por eso, los bufetes –sobre todos los del derecho empresarial– **extremen al máximo su seguridad, tanto física como informática**.

A nivel presencial, los abogados tienen unas estrictas directrices que deben cumplir, según los protocolos de cada firma. En general, los cuarteles generales de estos despachos –sobre todo las que ocupan todo el edificio– suelen estar blindados, con seguridad privada que se externaliza y con un circuito de cámaras –sólo en la oficina de Cuatrecasas de Madrid tienen un total de 150– que controlan el más mínimo movimiento.

El bufete que preside Emilio Cuatrecasas decidió crear hace ocho años un área independiente de seguridad, que dirige Jordi Eroles, que asegura que “hay que extremar siempre todas las precauciones, como **restringir bien el acceso a determinados lugares dentro del edificio a personas de servicios externos** o de mantenimiento y limpieza, pero incluso a los propios abogados. Hemos tenido intentos de robo

físicos de personas ajenas, pero se han atajado, y nunca han logrado su objetivo”.

En Garrigues también tienen implantado hace muchos años una seguridad offline muy restrictiva. Por ejemplo, como apunta Teresa Ausin, directora de servicios generales de la firma, “**los abogados tienen prohibido mantener en su poder los documentos originales de los clientes**. Cuando éstos se reciben, se reproducen y se custodian sólo las copias en lugares cerrados, con acceso muy restringido y con un sistema automático de extinción de incendios”.

Y cuando hay que destruir físicamente estos documentos, la mayoría de las grandes firmas tienen contenedores que pertenecen a unas empresas especializadas que se subcontratan y que **certifican que se han triturado**.

Pero en la sociedad actual, tan importante es la seguridad física como la de sistemas informáticos. Pedro de Rojas, socio y responsable de riesgos en Linklaters asegura que «en la firma se le da mucha importancia a los temas de confidencialidad y **control absoluto de la información y su acceso ilegítimo**».

ALERTAS ANTE FILTRACIONES INTERNAS

Muchos de los despachos más importantes, con un gran número de profesionales en sus filas, tienen herramientas que alertan si un abogado de forma inusual copia gran número de archivos o se descarga un artículo que no debiera. Se evita así filtraciones o acopio de información si el letrado va a dejar la firma.

Por ejemplo, las carpetas están blindadas y con acceso muy restringido y muchos ordenadores de abogados no suelen tener puertos USB o lectores de CD para evitar fugas de información. “Si un letrado necesita grabar algún documento en un pendrive para llevarlo por ejemplo a un juicio, se encargará de ello el departamento de informática, que lo encriptará”, explica De Rojas.



APRENDER DE CASOS REALES (LECCIONES DEL WINDSOR..)

En general, los despachos evitan que sus abogados se bajen documentos en sus propios equipos y **se trabaja siempre en un gestor documental** y luego se efectúan *backups* depositados en centros alternativos o búnkeres.

César Mejía, director de tecnología de Garrigues, recuerda que “la firma aprendió muchas lecciones del incendio del edificio Windsor. No lo habíamos hecho mal, pero había varias cosas que se podían mejorar”.

En todo caso, como apunta Ignacio González, socio y responsable de calidad y riesgo de PwC, “los atentados del 11-S en Nueva York significaron un antes y un después en el mundo en la seguridad de los rascacielos –PwC tiene su sede principal en España en una de las Cuatro Torres del Paseo de la Castellana–. Cada hora se hace un backup de toda la información de nuestros servidores. Los papeles se podrían quemar, pero también los tenemos escaneados”.

Las firmas han implementado muchas medidas de refuerzo de seguridad como *hacking ético* (piratas que intentan entrar a los sistemas), **test de vulnerabilidades**, huellas informáticas en cada documento... También se ha puesto la lupa en los dispositivos móviles (portátiles, tabletas o *smartphones*), para que su extravío o robo no signifique una brecha de seguridad.

En algunos despachos si un abogado no se ha conectado a su Ipad en varios días, se recibe una notificación por una posible pérdida o sustracción. Toda precaución es poca.

7^a

EDICIÓN CURSO

Gestión y Dirección Empresarial de Despachos Profesionales



Mucho más



que un curso de formación

REINVENTA TU DESPACHO Y BUSCA LA DIFERENCIA

AMADO
CONSULTORES

| Calendario de impartición (3 sesiones/18 horas)

Barcelona: 29 de octubre, 05 y 12 de noviembre **Madrid:** 13, 20 y 27 de noviembre

Horario: de 10:00h a 14:00h y de 16:00h a 18:00h

| Tarifas

Tarifa inscripción: 1.050 € + IVA

Oferta especial clientes de la Red de Directivos o Amado Consultores (hasta 30-07-2014): 875 € + IVA

| Temario

Sesiones de trabajo y talleres en grupo (máximo 25 despachos) donde se profundizará en todas las áreas de gestión de un despacho:

Módulo 1º. MI DESPACHO

Como puedo mejorar mi organización. Módulos teórico prácticos impartidos por profesionales expertos que conocen el sector y están especializados en proyectos de consultoría en despachos profesionales.

- Estrategia y marketing.
- Comercialización de servicios.
- Portafolio de servicios.
- El arte de gestionar y defender precios.
- Procesos y prestación de servicios.
- Finanzas y cuadro de mando.
- Gestión de la calidad.
- Dirección de personas.
- Sistemas de retribución versus objetivos.
- Los nuevos canales (Redes Sociales, Plataformas online).
- Fórmulas de expansión (fusiones y adquisiciones).
- La internacionalización de un despacho.
- Inicio y desarrollo de mi "Plan de acción 2014-2016".

Módulo 2º. LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Un módulo donde se profundiza en las necesidades del cliente y en cómo podemos cumplir y/o superar sus expectativas, pero desde la perspectiva de sus necesidades, inquietudes y conocimiento de su negocio. Una sesión inédita por el conocimiento y valor que se aportará a los despachos participantes.

Módulo 3º. CASOS DE ÉXITO

Un módulo que le permitirá compartir experiencias muy interesantes de extraordinario valor para cualquier directivo del sector. Son sesiones muy abiertas y participativas donde las relaciones que se crean entre los asistentes y el networking que se genera con posterioridad crea retornos de futuro muy valiosos para todos los asistentes.

Suelen participar tres despachos rigurosamente seleccionados por sus fortalezas: crecimiento y comercialización, estrategia, innovación y tecnología, entre otras características.

Después de estas tres sesiones el participante deberá salir con las bases y fundamentos de su PLAN DE ACCIÓN 2014-2016 DE SU DESPACHO

| Nuestras garantías

- Es una iniciativa coordinada por **Jordi Amado**



Socio fundador. Lleva más de 25 años asesorando y colaborando con despachos profesionales y con empresas vinculadas al sector profesional (Mutuas, Compañías de Software, Editoriales, Entidades financieras, Colegios y Asociaciones profesionales). Ha escrito y publicado numerosas obras y artículos sobre gestión y dirección de despachos, en total más de 15 obras y 150 artículos en prensa y revistas del sector. También merecen destacarse sus iniciativas como promotor y divulgador de la norma ISO 9001:2000 en el sector. Por último resaltar que ha asesorado a muchos despachos profesionales en sus planes de expansión, crecimiento y relevo generacional. Sin duda su trayectoria e iniciativas lo han convertido en un referente reconocido en todo el sector.

- El equipo de Amado Consultores trabaja en exclusiva para el sector de los despachos profesionales desde el año 1996.
- Estamos en la 7ª edición. Durante todos estos años han participado más de 170 directivos de despachos profesionales de diferentes capitales de España.
- Conocemos y estudiamos constantemente el sector de los despachos profesionales. Somos coordinadores del estudio anual del OBSERVATORIO DEL DESPACHO PROFESIONAL de Sage que cada año se presenta ante más de 2.000 despachos de toda España en el Congreso Nacional de Asesorías y Despachos Profesionales que se organiza en Barcelona y Madrid (7ª edición).

PODEMOS AYUDARLE A CONSTRUIR EL PLAN DE ACCIÓN DE SU DESPACHO DE LOS PRÓXIMOS 2 AÑOS

Para más información visite:

www.cursodirecciondespachosprofesionales.com

o contacte con

María Gámez

formacion@amadoconsultores.com

902 104 938

AMADO
CONSULTORES

RED DE DIRECTIVOS DE DESPACHOS PROFESIONALES (RDDP)

www.rddp.es

AMADO

CONSULTORES

www.amadoconsultores.com