

NOVIEMBRE 2014

# RED DE DIRECTIVOS DP

[www.rddp.es](http://www.rddp.es)

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

Informe ejecutivo para la dirección del despacho  
**VISIÓN DIRECTIVA PARA COMPETIR Y CRECER**  
*7º Estudio Anual de Coyuntura del Sector de Sage*

# VISIÓN DIRECTIVA PARA COMPETIR Y CRECER

**“No tenía que haberme creído que podía ser un gran empresario cuando lo que soy es artista. Me hice empresario involuntario. Esa es la fuente de mis tormentos mentales. Tengo una PYME, y como toda PYME estoy jodido”**

(Andreu Buenafuente)

A media que cumpla años, ya voy por los 56, cada vez estoy más convencido que el sector de los despachos profesionales tiene un gran futuro. La actual crisis, aun con todos los problemas que ha acarreado al sector, ha demostrado con creces su solidez. El volumen de negocio del sector y los precios sin duda se han visto afectados, pero en España es de los pocos sectores que mejor ha resistido la crisis, solo es necesario consultar los datos, objetivos y fríos, del Instituto Nacional de Estadística para corroborar lo que afirmo. No obstante desde mi punto de vista el sector tiene una gran carencia, y es la falta de visión empresarial y directiva por parte de los titulares o socios de un despacho profesional.

Como opina el humorista Andreu Buenafuente (El País 3/8/2014), nadie le enseñó a ser empresario, el se considera por encima de todas las cosas un artista, pues bien en el sector ocurre algo parecido, es decir existen muchos “artistas” que sobretodo han sabido asesorar y ejercer una profesión, pero que sin quererlo, por la propia inercia del mercado y del sector, han tenido que dirigir una pequeña o mediana empresa. Hasta hace unos años, previos a la crisis, no darle importancia a la gestión directiva o incluso ignorándola, uno podía con mayor o menor fortuna sobrevivir y ganarse la vida con su despacho profesional. Hoy muy pocos serían los que se atreverían a afirmar que un despacho profesional puede sobrevivir y competir en el año 2014 y en el futuro, con directivos que carezcan de visión empresarial, y sin una cierta formación en management.

Esta es la introducción del estudio anual que por 7º año consecutivo hemos elaborado para el Observatorio del despacho Profesional de Sage y que se ha presentado en el VII Congreso de Asesorías y Despachos Profesionales que Sage ha organizado, los pasados días 21 de Octubre (Madrid) y 5 de noviembre( Barcelona), con un grandísimo éxito.

Pues bien en los actuales momentos es muy importante para cualquier titular, socio o directivo de un despacho profesional, plantearse las preguntas claves sobre su entorno y su sector, a efectos de tomar las mejores decisiones para el futuro de su despacho. Algunas de estas preguntas son las que relacionamos a continuación, y son en definitiva las que hemos intentado desarrollar, aportando respuestas con información contrastada y fundamentada, en nuestro 7º Estudio Anual de Coyuntura del sector.

## **A) ¿Cómo está evolucionando el sector?**

- ¿Qué perspectivas y clima de confianza existe en el sector?
- ¿Se está creciendo? ¿Se están ganando clientes?
- ¿Se están incrementando los precios?
- ¿Los márgenes están creciendo?
- ¿Se ha incrementado la tasa de morosidad?
- ¿Se están subiendo los salarios?
- ¿Las tarifas y honorarios se incrementarán?

## **B) ¿Qué espera el cliente de su despacho?**

- ¿Qué aspectos valora más de sus asesores?
- ¿Qué criterios de selección aplica para trabajar con un despacho?
- ¿Qué honorarios paga a su despacho?
- ¿Qué servicios demanda a su asesor?
- ¿Por qué motivos dejo de trabajar con su despacho?
- ¿Cómo se relaciona con su despacho?

### c) ¿Qué tamaño y dimensión tiene mi sector?

- ¿Cuál es la dimensión y tamaño de mi sector?
- ¿Con quién estoy compitiendo?

### d) ¿Qué tamaño y dimensión tiene mi mercado?

- ¿Se están creando empresas o se están destruyendo?
- ¿Qué tamaño tienen?
- ¿Qué sectores están creciendo más?
- ¿El mercado de trabajo se está recuperando?

Estamos en un momento trascendental para el sector de los despachos profesionales. Se han producido, y se están produciendo cambios muy profundos, que están transformando el sector. Por ese motivo es importante reflexionar sobre como abordaremos la recuperación y el crecimiento en nuestros despachos. No puede ser actuando y tomando decisiones como épocas pasadas, por fuerza deben ser diferentes.

Es un momento ideal para directivos valientes, que piensan y actúan de forma diferente a los demás.

## VISIÓN DIRECTIVA. Algunas preguntas que necesitan respuesta...



# Un resumen ejecutivo del 7º Estudio Anual de Coyuntura del Sector (\*)

## 1º PARTE

### “LO QUE OPINA EL SECTOR DE LOS DESPACHOS PROFESIONALES”

#### La confianza en la economía y en el sector repuntan

- La percepción de los responsables de los despachos profesionales sobre la actual coyuntura económica ha mejorado notablemente con respecto al año pasado. Sin embargo, la actual situación de la economía española continúa siendo vista con preocupación y pesimismo por la mayoría de los asesores consultados que consideran que la situación sigue siendo “mala”. Se está asistiendo no sólo a un cambio de tendencia objetivo (tal y como apuntan multitud de indicadores económicos), sino también a una transformación del clima de opinión que también puede contribuir tímidamente a impulsar la economía mediante la eliminación de frenos –psicológicos y/o subjetivos- a la inversión, la contratación, etc.
- La percepción sobre la actual situación del sector del despacho profesional también ha mejorado aunque quizás de una forma más moderada que en el caso de la economía española, seguramente en parte porque las perspectivas sobre el sector casi siempre han sido más favorables. El principal cambio de percepción ha venido motivado por un incremento del número de asesores que consideran que la situación de su sector es regular o, en menor medida, “buena”, en detrimento de aquellos que la consideran “mala”.

PERSPECTIVA DE LA ACTUAL COYUNTURA DEL SECTOR

	2013	2014	Var.
Muy mala	8.0	8.4	4.4
Mala	40.0	32.7	-18.4
Regular	43.8	50.4	15.0
Buena	7.8	8.6	10.4
Muy buena	0.4	0.0	-100.0
Base	477	395	

#### La evolución de indicadores de Gestión

##### Cartera/ nº clientes

- La mejoría del clima de confianza de los asesores se sustenta sobretodo en la una mejoría del comportamiento de la propia cartera de clientes dado que se ha reducido de forma importante la proporción de despachos que han tenido un saldo negativo a favor de aquellos que han registrado un saldo positivo. Aunque, casi un tercio de las asesorías consultadas todavía ha perdido clientes en el conjunto del año, merece destacarse que más de un 22% de los despachos entrevistados están ganando clientes.

EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES DE LOS DESPACHOS PROFESIONALES (%)

	2013	2014	Var.
Perdido clientes	39.2	30.5	-22.3
Ganado clientes	12.0	22.7	89.3

	2013	2014	Var.
Estable: ni altas ni bajas	21.2	18.0	-15.1
Equilibrio: las altas compensan las bajas	27.6	28.8	4.4
Base	416	361	

- Desde una óptica sectorial no parecen haberse producido notables cambios de tendencia con respecto al ejercicio anterior, dado que los sectores que continúan generando pérdidas de clientes en las asesorías son los mismos; *Construcción, Auxiliar de la Construcción, Inmobiliarias, Comercio, Hostelería, Transporte*. Sin embargo, sí que se detecta una desaceleración en la pérdida de clientes de los sectores en cuestión en comparación con el año anterior.
- Por su parte, el 22,7% de las asesorías de la muestra que han declarado haber tenido un saldo positivo de clientes, han incorporado, de media, 10 nuevos clientes.

#### EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES DE LAS ASESORÍAS. PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

	Clientes Perdidos			Clientes Ganados		
	2013	2014	Var.	2013	2014	Var.
Media	7.20	8.14	13.0	6.3	10.01	59.9
Moda	5	3		5	3	
Desv. tipo	6.0	8.14		5.0	13.24	
Mínimo	1	1		1	1	
Máximo	30	50		20	85	
Base	54	74		58	70	

- Desde una óptica sectorial, el comercio minorista continúa siendo el principal nicho generador de nuevos clientes, con una aportación similar al de 2013, mientras que la hostelería, pese a mantenerse como segundo vivero de nuevos clientes, ha perdido mucho impulso en comparación al año anterior. El resto de sectores también han contribuido más positivamente que en el ejercicio anterior con la excepción de las empresas de turismo, de la construcción y de las energías renovables.

## Facturación

- En lo referente a los niveles de facturación de los despachos profesionales, la tendencia a la estabilización y/o a la mejoría tiende a consolidarse en un marco económico complicado que se está caracterizando, entre otras cosas, por una atonía de los precios; cuando no directamente por una leve tendencia a la deflación. De hecho la dinámica de la facturación puede explicarse en parte por el leve aumento de las carteras de clientes, pero también por otras variables como puedan ser un aumento de los servicios demandados por los propios clientes.
- Por otro lado, y pese a este cambio de tendencia, un 40% de las asesorías encuestadas todavía han experimentado caídas de sus niveles de facturación; aunque en la mayor parte de los casos no se trata de disminuciones severas (entre el 6% y el 15%).

#### EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN DE LOS DESPACHOS PROFESIONALES (%)

	2013	2014	Var.
Disminuido -25%	13.1	8.5	-34.8
Disminuido -25% -16%	9	8.3	-8.2
Disminuido -15% -6%	28.2	22.2	-21.2
Mantenido -5% +5%	41.3	47.3	14.5
Crecido 6 - 15%	7.2	11.4	58.3
Crecido 16 - 25%	1.3	1.7	31.5
Crecido +25%		0.6	
Base	390	351	

## Márgenes de beneficio

La evolución de los márgenes de beneficios empresariales de los despachos profesionales presenta leves mejorías en su conjunto. De hecho, el promedio de margen de beneficio ha aumentado un 6,3% al pasar éste de un 13,6% en 2013 al 14,5% en 2014.

En efecto, el porcentaje de las asesorías con menores márgenes (del 0% al 10%) se han reducido en favor de aquellos que presentan márgenes superiores al 11%.

MARGEN DE BENEFICIOS DEL DESPACHO (%)

	2013	2014	Var.
Hasta un 5%	28,0	25,5	-9,0
Del 6% al 10%	25,2	21,7	-14,2
Del 11% al 15%	14,8	16,2	10,0
Del 16% al 20%	11,7	10,5	-10,1
Del 21% al 25%	6,8	9,6	41,1
Del 26% al 30%	4,9	6,7	35,8
Del 31% al 35%	2,2	3,2	47,9
Del 36% al 40%	1,8	3,8	107,0
Del 41% al 45%	0,9	1,0	3,5
Del 46% al 51%	1,5	0,6	-58,6
Del 51% o más	2,2	1,3	-40,9
Base	325	314	

Nota: se ha modificado el valor medio del intervalo de >51% = 65% para calcular los promedios

## Morosidad

Es necesario destacar una última tendencia positiva para el sector de las asesorías: la reducción de los niveles de morosidad un 5,6% respecto a 2013.

Los segmentos de morosidad del 10% al 30% han visto menguar su peso porcentual a favor del grupo que presenta unos niveles inferiores y más moderados (del 5% al 10%); y aunque el segmento de máxima morosidad también ha incrementado notablemente, dado su escaso tamaño, su efecto sobre el conjunto del sector tiene escasa repercusión.

En 2014 el promedio de la ratio de morosidad se ha situado en el 7,5%.

PORCENTAJE DE MOROSIDAD (%)

	2013	2014	Var.
0%	3,4	3,0	-11,2
Hasta el 5%	52,9	54,4	2,8
Del 5% al 10%	23,0	28,2	22,6
Del 10% al 20%	16,1	10,4	-35,4
Del 20% al 30%	3,5	2,3	-32,9
Más del 30%	1,1	1,7	52,5
Base	304	298	

## Toma de decisiones de gestión para el 2015

### Estrategias empresariales aplicadas

Para hacer frente a esta complicada coyuntura, las asesorías han apostado sobre todo por congelar los precios en vez de continuar disminuyéndolos y tratar de aumentar la facturación mediante la captación de nuevos clientes (intensificando visitas) y la venta cruzada de nuevos servicios.

ESTRATEGIAS PARA AFRONTAR LA ACTUAL SITUACIÓN (%)

	2013		2014		Var.
	% Casos	Respuestas	% Respuestas	% Casos	
Bajar precios	59,1	47	14,6	30,9	-47,7
Congelar precios	31,3	94	29,2	61,8	97,6
Reducir costes mediante reducción de plantilla	39,8	36	11,2	23,7	-40,5
Intensificar las visitas a clientes potenciales	7,3	44	13,7	28,9	296,5
Campañas de publicidad de buzoneo	26,6	12	3,7	7,9	-70,3
Mejorar la atención ofreciendo servicios telemáticos	35,9	31	9,6	20,4	-43,2
Incrementar la cartera de servicios	4,2	43	13,4	28,3	573,6
Abrir otras gestorías en España	0,8	3	0,9	2,0	146,7
Abrir delegaciones en otros países	1,8	3	0,9	2,0	9,6
Comprar otros despachos profesionales	7,3	3	0,9	2,0	-73,0
Asociarse / fusionarse con otros despachos	3,6	6	1,9	3,9	9,6
<b>Total</b>	<b>217,7</b>	<b>322</b>	<b>100,0</b>	<b>211,8</b>	
Base (casos)	384			152	

Nota: 152 asesorías han formulado un total de 322 respuestas. Las variaciones miden la diferencia entre el % de casos de 2013 y 2014.

## Análisis áreas de negocio

Un año más las tres áreas clásicas de negocio de la asesoría constituyen el eje central del portfolio de servicios de los despachos profesionales; a saber: asesoría fiscal, laboral y contable. La asesoría mercantil, que también podría tipificarse de área clásica, se posiciona nuevamente en cuarto lugar aunque a mucha distancia de las anteriores.

La consultoría de empresa, por su parte, mantiene posiciones y se consolida en quinto lugar, mientras que la correduría de seguros y el asesoramiento financiero han ganado peso respecto al año pasado.

SERVICIOS OFRECIDOS POR LAS ASESORÍAS (%)

	2013		2014		Var.
	% Casos	Respuestas	% Respuestas	% Casos	
Fiscal	74.5	282	21.3	79.7	6.9
Laboral	76.8	281	21.2	79.4	3.4
Contabilidad	55.2	222	16.7	62.7	13.6
Mercantil	30.2	129	9.7	36.4	20.7
Consultoría de empresa	26.5	100	7.5	28.2	6.6
Asesoría financiera	8.8	43	3.2	12.1	38.0
Penal	6.4	19	1.4	5.4	-16.1
Civil	10.1	57	4.3	16.1	59.4
Seguros	9.8	37	2.8	10.5	6.7
Litigios	8.0	35	2.6	9.9	23.6
Auditoría	5.2	15	1.1	4.2	-18.5
Extranjería	5.7	16	1.2	4.5	-20.7
Intermediación inmobiliaria	2.6	10	0.8	2.8	8.6
Comunidades de vecinos	6.7	26	2.0	7.3	9.6
Impagos	4.9	15	1.1	4.2	-13.5
Propiedad intelectual	1.0	6	0.5	1.7	69.5
LOPD	4.6	17	1.3	4.8	4.4
Otros	1.0	17	1.3	4.8	380.2
<b>Total</b>	<b>338,0</b>	<b>1.327</b>	<b>100,0</b>	<b>374,9</b>	
Base (casos)	388			354	

Nota: 354 asesorías han formulado un total de 1.327 respuestas. Las variaciones miden la diferencia entre el % de casos de 2013 y 2014.

## Visión oportunidades de negocio

Al igual que el año pasado un porcentaje mayoritario del sector (70%) continúa pensando que el sector de los despachos profesionales no ofrece nuevas oportunidades de negocio a los despachos profesionales.

¿EXISTEN OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL SECTOR DE LA ASESORÍA?

	2013	2014	Var.
Sí	28,1	29,7	5,8
No	71,9	70,3	-2,3
Base	384	343	

## Política de inversiones

- Según los datos recabados, algo más de la mitad de las asesorías tiene la intención de acometer inversiones para reforzar la posición de su negocio. Una cifra similar a la registrada el año anterior. La principal variación reside en la destinación de dichas inversiones puesto que para el próximo ejercicio ganan importancia las inversiones en TICs y en formación del propio personal en detrimento de las partidas orientadas a la gestión documental y, en menor medida a la obtención de certificaciones ISO.
- Las partidas para nuevas contrataciones y la expansión del negocio también aumentan respecto al año anterior.
- Finalmente, un año más, la expansión internacional no entra en los planes de las asesorías consultadas.

INTENCIÓN DE ACOMETER INVERSIONES PRÓXIMO EJERCICIO (%)

	2013		2014		Var.
	% Casos	Respuestas	% Respuestas	% Casos	
Tecnología	57,4	130	42,6	71,4	24,4
ISO	10,3	17	5,6	9,3	-9,3
Gestión documental	25,2	25	8,2	13,7	-45,5
Formación	35,5	78	25,6	42,9	20,7
Expansión	19,4	40	13,1	22,0	13,3
Contratación RR.HH	7,7	15	4,9	8,2	7,0
Expansión internacional	0,0	0	0,0	0,0	
Total	155,5	305	100,0	167,6	
Base (casos)	155			182	

Nota: 182 asesorías han formulado un total de 305 respuestas. Las variaciones miden la diferencia entre el % de casos de 2013 y 2014.

## Política de fijación de precios

- El sector progresivamente va abandonando la tendencia a la congelación de precios, aunque todavía dos terceras partes prevén aplicar las mismas tarifas de este año en 2015.
- Otra cuarta parte, prevé actualizar las tarifas según el IPC previsto (que actualmente se encuentra en cotas muy bajas).

POLÍTICA DE PRECIOS PARA EL PRÓXIMO EJERCICIO (%)

	2013	2014	Var.
Reducir las tarifas	3,7	4,2	12,6
Mantener congeladas las tarifas	84,0	65,5	-22,1
Incrementar el precio de las tarifas el IPC previsto	10,3	24,1	134,0
Incrementar precios por encima del IPC hasta un máximo del 5%	1,7	5,1	197,6
Incrementar los precios entre un 6 y un 10%	0,9		13,3
Incrementar los precios más de un 10%	0,3	0,3	-0,8
Base	351	336	

## Política Salarial

En lo que al capítulo de salarios se refiere, la tendencia es similar a la de los precios: la congelación constituye la tónica dominante; si bien se registra una tendencia positiva entre el porcentaje de asesorías que tienen la intención de equiparar los salarios al IPC previsto en todas las categorías profesionales.

POLÍTICA DE SALARIOS PARA EL PRÓXIMO EJERCICIO (%)

	SALARIOS									
	Staff adm.		Profesionales		Responsables de área		Gerentes		Socios	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Bajada salarial	5,2	5,6	7,6	4,3	7,9	4,7	11,8	7,1	15,9	10,5
Congelación salarial	72,5	62,5	74,8	65,2	74,0	65,1	74,1	71,7	71,6	67,8
Subida lineal	17,8	25,7	12,2	21,5	11,7	22,1	8,6	15,4	8,1	14,6
Subida variable	4,5	6,3	5,4	9,0	6,4	8,1	5,5	5,9	4,4	7,1
Base	309	304	278	279	265	258	255	254	271	267

## Retribución socios/alta dirección de los despachos

- En 2014, la remuneración de los socios ha experimentado un repunte del 9% (3.200€ brutos anuales), lo que supone haber pasado de unos honorarios aproximados de 35.350€ a 38.550.
- En efecto, los socios ubicados en las franjas salariales inferiores han reducido su proporción en aras de aquellos que perciben remuneraciones superiores a los 40.000€ brutos / año.

RANGOS SALARIALES DE LOS SOCIOS Y TITULARES DE LOS DESPACHOS (%)

	2013	2014	Var.
Hasta 24.000€	38,5	31,3	-18,7
De 24.001€ a 30.000€	18,8	19,2	2,0
De 30.001€ a 40.000€	16,1	14,7	-8,7
De 40.001€ a 50.000€	9,7	11,5	18,6
De 50.001€ a 60.000€	7,0	10,9	55,2
De 60.001€ a 75.000€	4,2	6,1	44,5
De 75.001€ a 100.000€	3,3	4,2	25,9
Más de 100.000€	2,4	2,2	-6,8
Total	330	313	

Nota: se ha modificado el valor medio del intervalo de >100.000€ = 250.000€ para calcular los promedios.

## Sociedad de la información y nuevas tecnologías

- El interés de las asesorías por las tecnologías de la información varía en función del tipo de solución, tal y como sucede con otros sectores sociales y económicos. En este sentido, los datos demuestran que: un elevado porcentaje de despachos dispone de smartphones, la mitad de las asesorías cuenta con tabletas, y solamente un tercio aproximadamente de las mismas tienen notebooks.
- En cuanto a las soluciones tecnológicas, la mayoría de los despachos profesionales tiene página web corporativa y otro 12% está dotándose de una. No sucede lo mismo con la existencia de extranets o de áreas privadas destinadas a los clientes puesto que algo más de la mitad de las asesorías no dispone de ninguna, ni está acometiendo los pasos para dotarse de una.
- La implantación de plataformas telemáticas para compartir datos y trabajo entre cliente versus asesoría es todavía menor dado que aproximadamente dos tercios de los despachos no poseen ninguna, ni están dando los pasos necesarios para proveerse de una.
- Destacar que el sector de la asesoría está incorporando de forma paulatina servicios de cloud computing o en la nube (un 33%)

- Las tecnologías digitales, además de ofrecer la posibilidad de tener una Web corporativa y de ofrecer nuevos servicios telemáticos, permiten acometer nuevas acciones de marketing digital (e- marketing, estrategias SEO de posicionamiento de la Web...) que fortalezcan la marca del despacho profesional y permitan la captación –directa e indirecta- de nuevos clientes, mediante el uso activo e interactivo de las redes sociales. De nuevo, la tendencia es creciente de tal manera que cada vez más despachos profesionales están presentes en una o varias de las principales redes sociales. Aun así, la mitad de las asesorías consultadas carecen de presencia alguna.
- Las redes sociales que cuentan con más despachos profesionales son Facebook y LinkedIn, aunque Twitter se sitúa en tercer lugar.

ES USUARIO DE REDES SOCIALES (%)

	2013		2014		Var.
	% Casos	Respuestas	% Respuestas	% Casos	
Twitter	41,0	31	22,8	44,9	9,6
Facebook	59,8	39	28,7	56,5	-5,5
LinkedIn	52,1	33	24,3	47,8	-8,2
Google +	19,7	24	17,6	34,8	76,6
Blog	15,4	8	5,9	11,6	-24,7
Otros	0,9	1	0,7	1,4	61,0
<b>Total</b>	<b>188,9</b>	<b>136</b>	<b>100,0</b>	<b>197,1</b>	
Base (n)	117			69	

Nota: 69 asesorías han formulado un total de 136 respuestas. Las variaciones miden la diferencia entre el % de casos de 2013 y 2014.

## Entorno y reformas legislativas

Ninguna de las grandes reformas impulsadas en los últimos dos años por el actual Ejecutivo –supuestamente- orientadas a combatir la crisis recibe, de forma conjunta, el *aprobado* por parte de los responsables de los despachos profesionales.

En algunos casos estas bajas valoraciones se deben a que muchos asesores perciben dichos cambios legislativos como insuficientes o poco profundos, tal es el caso de la reforma laboral y de los convenios colectivos.

En otros casos, directamente porque consideran que son poco operativos (por ejemplo el IVA en caja) o porque impactan negativamente en los costes de explotación de los negocios y, por ende, en su nivel de competitividad (precios de la electricidad).

## Lo que necesita una mayor reflexión

Salvo mejor opinión o interpretación destacaríamos los siguientes puntos;

1º Continua sorprendiendo que mayoritariamente (un 70%) los despachos entrevistados consideren que el sector no ofrece nuevas oportunidades de negocio.

2º Aunque es un dato que ha mejorado algo respecto al 2013, la mayoría de despachos continua apostando por la moderación y la congelación de precios como mejor fórmula de estrategia empresarial.

3º Aunque es un dato que puede pasar desapercibido, destacar que son muy pocos los despachos que contemplan invertir en el desarrollo internacional.

4º Existen todavía un gran margen de mejora en las inversiones tecnológicas para mejorar y optimizar el trabajo entre el despacho y el cliente.



## 2ª PARTE

### “LO QUE ESPERA EL CLIENTE DE SU DESPACHO PROFESIONAL”

#### La demanda de Servicios de Asesoría

- Los servicios más demandados por parte de las empresas que externalizan servicios de asesoría continúan siendo, en primer lugar, aquellos relacionados con la fiscalidad, seguidos de forma casi equitativa por los vinculados a las áreas de contabilidad y laboral.
- Una de las áreas que más parece estar creciendo es aquella que incluye la asesoría tecnológica, sobre todo si se suman los servicios relacionados con “soluciones de software” y los de “nuevas tecnologías”.
- En cuanto al comportamiento por tipo de empresa, lo más reseñable es que las grandes compañías tienden a externalizar, además de los servicios clásicos de fiscalidad, contabilidad y laboral, la gestión de la protección de datos. Las empresas medianas contratan menos servicios de contabilidad y más servicios relacionados con el ámbito mercantil, y las empresas sin asalariados se centran sobre todo en servicios de fiscalidad y en laboral.
- En opinión de las empresas consultadas, actualmente los despachos profesionales ofrecen un portfolio de servicios amplio que cubre todas sus necesidades (96,4% de los casos).

SERVICIOS EXTERNALIZADOS. ESPAÑA 2014 (RESPUESTA MÚLTIPLE)

	Respuestas	%		Respuestas	%
Fiscal	85	74,6	Protección de datos	18	15,8
Contable	58	50,9	Civil	7	6,1
Laboral	57	50,0	Otros	6	5,3
Mercantil	33	28,9	Tareas administrativas	3	2,6
Soluciones de software	24	21,1	Penal	1	0,9
Nuevas tecnologías	23	20,2	Total	315	276,3

#### Características y valor añadido en los servicios de Asesoría

- Un servicio de asesoría de valor añadido descansa en tres ejes fundamentales que aglutinan el 63% de las respuestas:
  1. *El rigor técnico de su contenido.*
  2. *La rapidez con que se diseña y ejecuta el asesoramiento, tanto en su dimensión estratégica (líneas de actuación) como operativa (acciones concretas a implementar).*
  3. *La eficacia de la solución o soluciones recomendadas. De hecho, varias repuestas hacen referencia, con distintos matices, a esta cuestión: eficacia y rigor, calidad del servicio...*
- Asimismo, existen otros componentes secundarios que también contribuyen a forjar lo que constituye en opinión de los clientes un servicio de valor añadido de asesoría; a saber:
  1. *El modo de asesorar (de forma personalizada y proactiva; en ocasiones de modo vertical - especializado y en otras de modo multidisciplinar según lo requiera la ocasión y/o el cliente,...)*
  2. *La manera de comunicarse con el cliente (de forma continuada, clara y concisa...)*
  3. *El asesoramiento debe ofrecer soluciones reales y debe estar orientado a las necesidades del cliente en cada coyuntura. Ello en ocasiones requiere medidas imaginativas, basadas en un conocimiento técnico del sector -incluso- procedente de información de mercado*
  4. *Finalmente la relación debe cimentarse en la mutua confianza lo cual requiere fiabilidad, honestidad, flexibilidad, seguridad (protección de datos en cualquier ámbito incluido el mundo digital) y, a poder ser, precios ajustado*

PRINCIPALES ATRIBUTOS QUE DEFINEN UN SERVICIO DE VALOR AÑADIDO. RESPUESTA MÚLTIPLE

	Respuestas	%
Competencia profesional	36	14,0
Agilidad en las respuestas	33	12,8
Asesoramiento y trato personalizados	18	7,0
Asesoramiento constante / Disponibilidad	13	5,0
Proactividad	12	4,7

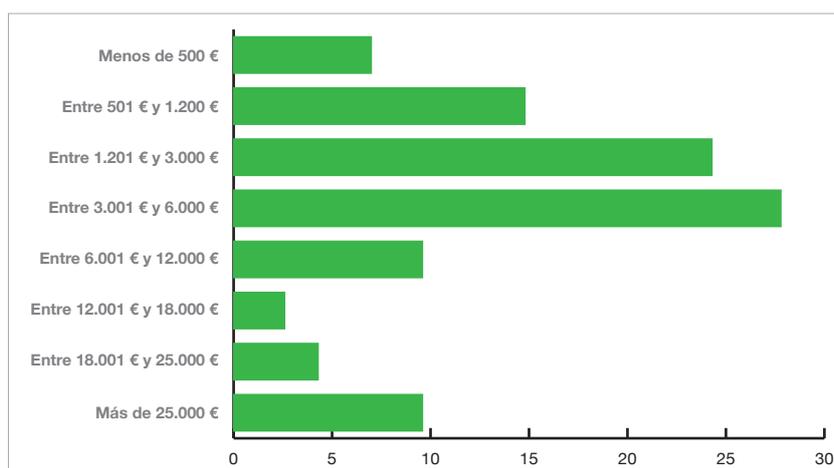
	Respuestas	%
Confianza	9	3,5
Orientación al cliente	8	3,1
Seriedad	8	3,1
Eficacia / rigor	7	2,7
Actualización TICs	6	2,3
Anticipación	6	2,3
Calidad servicios	6	2,3
<b>Total</b>	<b>258</b>	<b>62,8</b>

## La inversión o gasto de las empresas en servicios de asesoría

- Las empresas encuestadas han declarado tener un presupuesto anual para contratar servicios externos de asesoría que de promedio asciende a 6.694€ aproximadamente esta ocasión parece existir una relación lineal entre el tamaño de las compañías y la partida presupuestaria destinada a la contratación de servicios externos de asesoría.
- Las empresas medianas y grandes de la muestra superan con creces el gasto medio, mientras que las micro pymes se situarían muy por debajo de dicho umbral.

PRESUPUESTO ANUAL PARA SERVICIOS EXTERNOS DE ASESORÍA. ESPAÑA 2014

	Casos	%
Menos de 500 €	8	7,0
Entre 501 € y 1.200 €	17	14,8
Entre 1.201 € y 3.000 €	28	24,3
Entre 3.001 € y 6.000 €	32	27,8
Entre 6.001 € y 12.000 €	11	9,6
Entre 12.001 € y 18.000 €	3	2,6
Entre 18.001 € y 25.000 €	5	4,3
Más de 25.000 €	11	9,6
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100,0</b>

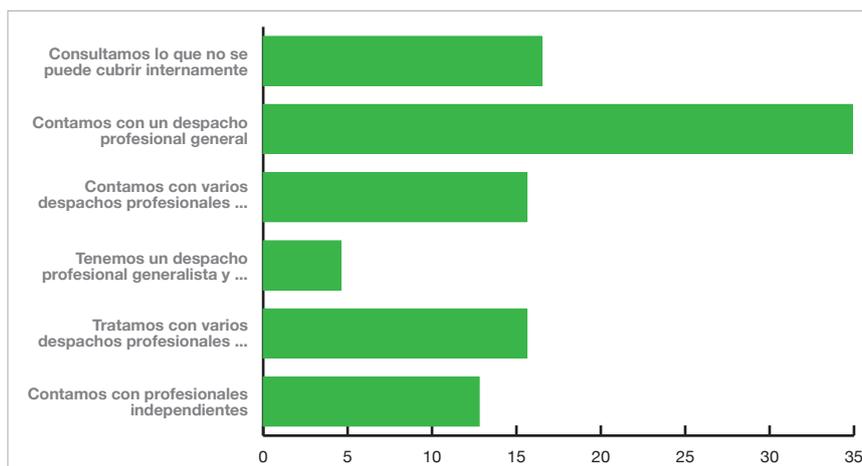


## Las relaciones asesor-cliente

- La mayor parte de las empresas de la muestra (35%) eligen como proveedor de servicios de asesoría un único despacho de corte generalista.

TIPOS DE ASESORÍA CON LAS QUE SE TRABAJA. ESPAÑA 2014

	Casos	%
Consultamos lo que no se puede cubrir internamente	18	16,5
Contamos con un despacho profesional general	38	34,9
Contamos con varios despachos profesionales generales	17	15,6
Tenemos un despacho profesional generalista y otro especializado	5	4,6
Tratamos con varios despachos profesionales especializados	17	15,6
Contamos con profesionales independientes	14	12,8
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>



- El resto de opciones, a excepción de la modalidad de trabajar con dos asesorías, una generalista y una *boutique*, tienen un peso similar: alrededor del 15%.
- Estas relaciones entre empresa y asesoría se ven mediatizadas por el tamaño de las compañías dado que este factor genera sendas diferencias en cuanto al tipo de proveedores seleccionados. Así pues, mientras las empresas sin asalariados y las microempresas -de hasta cinco trabajadores- se decantan abrumadoramente por tener un único despacho profesional como proveedor de servicios de asesoría, las compañías medianas prefieren de forma clara establecer vínculos clientelares con varias asesorías de forma simultánea.
- En líneas generales, parece que las empresas consultadas están satisfechas no sólo con la fórmula de relación escogida, sino también con los despachos profesionales a tenor del alto nivel de fidelización existente entre despacho profesional y cliente. Una prueba de ello es que prácticamente el 80% de la muestra ha mantenido como despacho proveedor a la misma asesoría o conjunto de asesorías.
- Las razones que han motivado un cambio de despacho profesional se han debido a las ineficiencias en el proceso de asesoría y por la repetición de equivocaciones y una deficiente respuesta o solución de los mismos. El resto de cambios han venido motivados por razones diversas que van desde la aparición de nuevas necesidades por parte del cliente, hasta la búsqueda de tarifas más baratas.

MOTIVOS DEL CAMBIO DE PROVEEDOR. ESPAÑA 2014

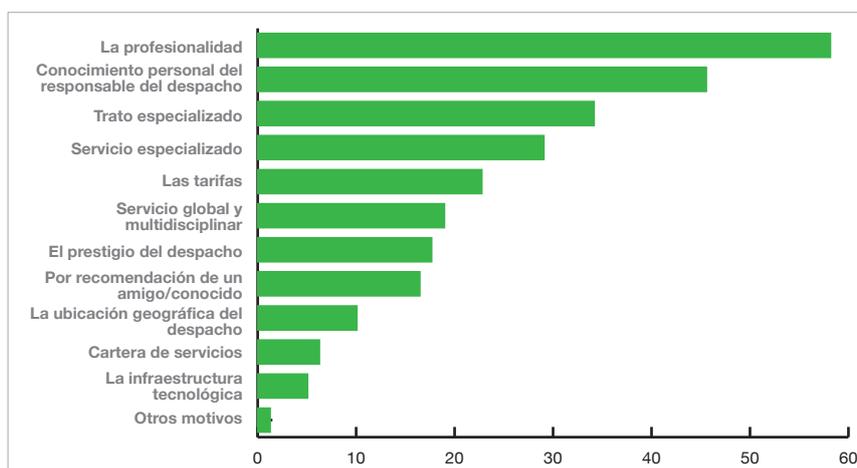
	Respuestas	% Respuestas	% Casos
Hemos internalizado las gestiones	1	6,8	4,5
Mi anterior despacho profesional cesó su actividad	2	4,5	9,1
El nuevo despacho es más barato	6	13,6	27,3
El antiguo despacho cometía demasiados errores	5	15,9	22,7
El anterior despacho no resolvía satisfactoriamente los errores	6	15,9	27,3
El nuevo despacho es más especialista	7	18,2	31,8
El nuevo despacho ofrece más servicios	4	9,1	18,2
El nuevo despacho tiene mejor infraestructura tecnológica	3	6,8	13,6
El trato del antiguo despacho era insatisfactorio	3	9,1	13,6
<b>Total Respuestas</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	<b>168,2</b>
<b>Total Casos</b>	<b>22</b>		

## Factores de selección

- La profesionalidad de un despacho profesional es su mejor activo a la hora de captar clientes, dado que éste fue el motivo principal de selección del despacho o asesoría actual en el 58% de los casos. Recuérdese también que este atributo constituye el eje principal definitorio de un servicio de asesoría de valor añadido.
- Un segundo factor de elección que está presente en otros sectores y en muchos otros ámbitos de la vida es el conocimiento personal del responsable o profesionales de la asesoría, ya que este conocimiento reduce las incertidumbres o dudas que puedan surgir al inicio de una relación profesional.
- Las tarifas tienen su influencia, pero parece que su papel es algo menor que lo que frecuentemente se comenta en el sector, a juzgar por las respuestas recopiladas (es el quinto factor).

MOTIVOS DE SELECCIÓN DEL PROVEEDOR. ESPAÑA 2014

	Respuestas	% Respuestas	% Casos
La profesionalidad	46	21,9	58,2
El prestigio del despacho	14	6,7	17,7
Conocimiento personal del responsable del despacho	36	17,1	45,6
Trato especializado	27	12,9	34,2
La ubicación geográfica del despacho	8	3,8	10,1
Servicio global y multidisciplinar	15	7,1	19,0
Servicio especializado	23	11,0	29,1
Cartera de servicios	5	2,4	6,3
La infraestructura tecnológica	4	1,9	5,1
Las tarifas	18	8,6	22,8
Por recomendación de un amigo/conocido	13	6,2	16,5
Otros motivos	1	0,5	1,3
<b>Total Respuestas</b>	<b>210</b>	<b>100,0</b>	<b>265,8</b>
<b>Total Casos</b>	<b>79</b>		



## Impacto de las nuevas tecnologías en la relación del cliente con su despacho

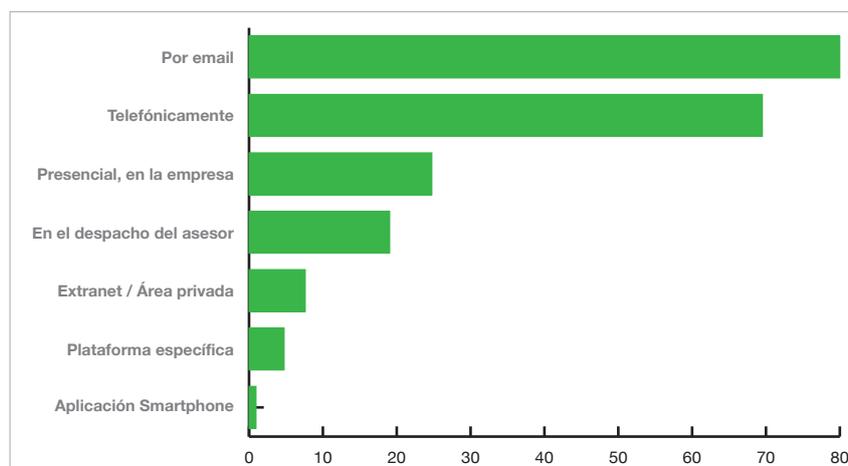
- Los factores tecnológicos cobran especial relevancia para los clientes, sobre todo, cuando responden a una finalidad primordial concreta: permitir consultar la información crítica para la empresa de forma ilimitada; siendo la herramienta tecnológica preferida para ello la plataforma online.
- En cuanto al uso de programas informáticos, los despachos profesionales y sus clientes parecen operar de forma independiente en el sentido de que solamente una minoría trabajan de forma integrada / conectada.
- En cuanto a los programas utilizados por las empresas consultadas, existe una gran dispersión puesto que se han contabilizado un total de 72 programas distintos que aglutinan 118 respuestas. El programa más usado es el Contaplus con un 15% de las respuestas.

## La comunicación asesor-cliente

- La posibilidad de consultar telemáticamente la información de la propia empresa no deja de ser, desde una óptica conceptual, un modo de comunicación entre asesor y cliente, aunque se trate de una comunicación virtual. Este elemento, junto el trato personal, directo y personalizado, se revelan como aspectos muy relevantes en la gestión relacional en el mundo de la asesoría.
- Descontando la cuestión de consultar informaciones telemáticamente, la mayor parte de los clientes suele contactar de forma más o menos directa con su asesor como máximo una vez por semana y sólo un 19% se sitúa por encima de este umbral de frecuencia.
- Dicho contacto suele ser a distancia, ya sea virtualmente mediante el mail, o personalmente a través de comunicaciones telefónicas; todo ello en detrimento de las visitas presenciales, ya sean en la sede del asesor, ya sean en la sede del propio cliente.

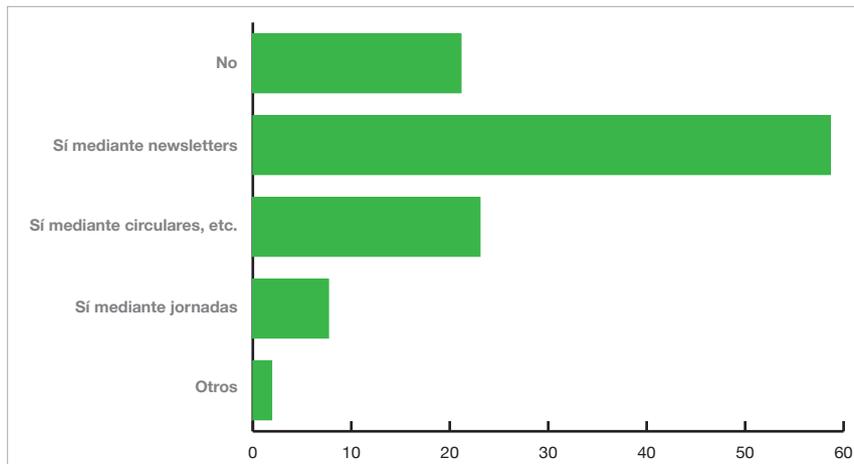
CANALES DE COMUNICACIÓN ENTRE ASESOR Y CLIENTE. ESPAÑA 2014

	Respuestas	% Respuestas	% Casos
Telefónicamente	73	33,64	69,52
Por email	84	38,71	80,00
Presencial, en la empresa	26	11,98	24,76
Presencial, en el despacho del asesor	20	9,22	19,05
Telemáticamente mediante una extranet / área privada	8	3,69	7,62
Telemáticamente mediante una plataforma específica del despacho	5	2,30	4,76
Telemáticamente mediante una aplicación adhoc para Smartphone	1	0,46	0,95
<b>Total respuestas</b>	<b>217</b>	<b>100,0</b>	<b>206,7</b>
<b>Total casos</b>	<b>105</b>		



NOTIFICACIONES DE LOS CAMBIOS LEGISLATIVOS. ESPAÑA 2014

	Respuestas	% Respuestas	% Casos
No	22	18,80	21,15
Sí a través de newsletters o alertas por email	61	52,14	58,65
Sí mediante circulares, boletines o similares en soporte de papel	24	20,51	23,08
Sí mediante jornadas informativas	8	6,84	7,69
Otros	2	1,71	1,92
<b>Total respuestas</b>	<b>117</b>	<b>100,0</b>	<b>112,5</b>
<b>Total casos</b>	<b>104</b>		



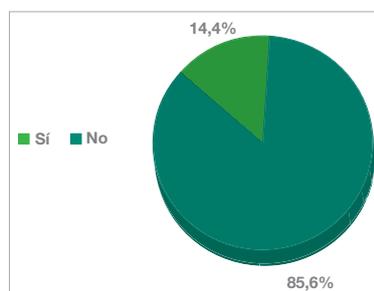
- Las aplicaciones telemáticas específicas todavía tienen un peso residual en la estructura de relación asesor-cliente; mientras que otras herramientas como el FAX parecen haber pasado a la historia.
- Una de las cuestiones más relevante en la comunicación, más allá de las consultas realizadas, y que también constituye un elemento definitorio de un asesoramiento con valor añadido es la transmisión –proactiva- de novedades que pueden afectar al cliente y/o a su sector. A este respecto, aproximadamente el 80% de las empresas consultadas es informado proactivamente acerca de los cambios legislativos y sus implicaciones. La mayor parte recibe dichas notificaciones por correo electrónico a través de servicios de newsletters o de alertas por mail.

### Identificar despachos profesionales de referencia

- A través del presente estudio se certifica que las empresas que externalizan servicios de asesoría carecen de despachos de referencia; al menos así lo afirma el 85% de las compañías consultadas.
- Como hipótesis cabe apuntar la posibilidad de que la ausencia de referentes se deba al alto nivel de satisfacción existente entre los clientes con respecto a sus asesorías, gracias entre otras cosas a sus muchos atributos aquí recogidos y que giran en torno a una gran profesionalidad y *expertise* de los asesores y al buen trato dispensado.

¿EXISTEN DESPACHOS PROFESIONALES DE REFERENCIA? ESPAÑA 2014

	Casos	%
Sí	13	14,4
No	77	85,6
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>



## Lo que necesita una mayor reflexión..



Salvo mejor opinión o interpretación, destacaríamos los siguientes puntos;

- *El factor precio tiene importancia, pero según el estudio es la quinta razón a la hora de seleccionar o elegir un despacho para trabajar. Esta conclusión debería hacernos reflexionar sobre la estrategia que se está aplicando actualmente en el sector respecto a la política de precios.*
- *La mayoría de empresas (más del 80%) tienen un alto grado de fidelidad y confianza con sus despachos. Este activo -confianza- debería utilizarse con mayor frecuencia por los despachos para atreverse a ofrecer y pensar en nuevos servicios para sus clientes o empresas.*
- *La relación con el cliente, su frecuencia y canales que se utilizan cada vez serán más importantes y tendrán una gran influencia en la continuidad del servicio. Los despachos deberían poner una mayor atención a las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías (plataformas online para compartir datos, áreas privadas).*
- *Es esencial para fidelizar a los clientes informarle de los cambios legales. Mayoritariamente todas las empresas lo consideran como parte esencial de la prestación del servicio. Ya casi nadie lo pone en duda.*
- *La profesionalidad es el atributo más valorado por los clientes de un despacho. Definir en que consiste la profesionalidad no es fácil, y mucho menos llevarlo a la práctica, y que además sea asumido por todo el equipo humano del despacho. Es un reto que todos los despachos deberían ponerse a trabajar y reflexionar sobre su grado de cumplimiento.*
- *Finalmente conviene resaltar que en general los pequeños y medianos despachos no saben posicionarse, salvo excepciones, como despachos de referencia ante su sector y su mercado. Existe una gran margen para mejorar en este aspecto.*

**(\*) Este informe ha sido extraído del estudio “Visión Directiva para competir y crecer” editado por Sage.**

**RED DE DIRECTIVOS DE DESPACHOS PROFESIONALES (RDDP)**

[www.rddp.es](http://www.rddp.es)

**AMADO**

CONSULTORES

[www.amadoconsultores.com](http://www.amadoconsultores.com)