

SEPTIEMBRE 2014

RED DE DIRECTIVOS DP

www.rddp.es

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

DÓNDE PONER EL FOCO

02 Señales de esperanza en el sector

ACTUALIDAD Y OPORTUNIDADES

03 Impulsar el cambio para recuperar el crecimiento en nuestro despacho

MERCADO & CLIENTES

05 Algunas reflexiones sobre el significado de ofrecer "un buen servicio a los clientes"

DE PROFESIÓN ASESOR

07 Cuidar lo básico y los pequeños detalles al asesorar siempre será lo más importante

GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

08 Comparativa de la presencia online de las cinco principales firmas de abogados en España

PARA AYUDARTE A PENSAR

11 ¿Por qué a veces valoramos más los consejos o propuestas externas que las internas?

ACTUALIDAD

14 Gestión y Dirección Empresarial de Despachos Profesionales

Señales de esperanza en el sector

¿ESTAMOS EN LOS INICIOS DE LA RECUPERACIÓN DEL SECTOR? LOS DESPACHOS DE ABOGADOS ESPAÑOLES ESTÁN SOBREVIVIENDO A LA ACTUAL COYUNTURA ECONÓMICA A PESAR DE LAS DIFICULTADES. LEJOS DE LAS CIFRAS NEGATIVAS DE ALGUNOS SECTORES DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN NUESTRO PAÍS, LAS FIRMAS JURÍDICAS HAN SABIDO RECONVERTIRSE PARA CAPEAR EL TEMPORAL DE LA MEJOR FORMA POSIBLE.



Los años 2011 y 2012 estuvieron marcados por los reajustes que llevaron a cabo los grandes bufetes nacionales para lograr ser más competitivos y más rentables, esperando mejores tiempos. Se redujeron ampliamente las plantillas, se cerraron varias oficinas, se recortó de forma drástica la promoción a socio de cuota en muchas firmas y los fichajes fueron oportunistas, ya que los despachos medianos y pequeños aprovecharon para captar el talento que salió de forma forzosa de los grandes.

El año 2013, sin embargo, ha sido de transición para las firmas españolas de la abogacía de negocios. La gran mayoría ya había hecho los deberes y, en algunos casos, era difícil ajustar más los gastos, principalmente las plantillas. Tras el verano del pasado año, las firmas con clientes de gran tamaño empezaron a ver brotes verdes, sobre todo en áreas como mercantil o inmobiliario, que habían estado adormecidas en los últimos años. Estos repuntes en determinadas operaciones, sumados a otras prácticas jurídicas más boyantes en épocas de crisis, como procesal, concursal, reestructuraciones o laboral, han cerrado un año que, en general, no ha sido malo para las firmas españolas.

A nivel general, los 51 bufetes nacionales con más facturación global han incrementado de media sus ingresos en un 2,5% con respecto a 2012, logrando un negocio total de 1.344,4 millones de euros. De ellos, un total de 14 han tenido resultados negativos, pero la gran mayoría, 26 –lo que equivale a un 73,1%–, ha cerrado un ejercicio con más ingresos que el anterior.

Realmente, esta noticia publicada en Expansión nos da mucho que pensar. Sin lugar a dudas se trata de una buena noticia. De todos modos, las dificultades por las que están pasando las firmas están allí, y les está costando muchísimo esfuerzo poder salir adelante. Por el camino ha quedado mucha gente y se han tenido que replantear muchas cosas. Sin duda el que ha podido aguantar esta situación acaso ha salido más reforzado, puesto que ha podido comprobar en su organización cuáles eran sus puntos débiles y cuáles los fuertes (que son precisamente los que les han permitido salir adelante). De todo se aprende, pero ciertamente habrá de pasar mucho tiempo hasta que los despachos vuelvan a ser lo que eran. Y esperemos que salgan reforzados.

Muy pronto dispondremos de los datos del 7º estudio del Observatorio del Despacho Profesional de Sage que sin duda nos aportará más luz e información sobre la situación actual y real del sector de los despachos profesionales, principalmente en lo que se refiere al segmento de asesorías fiscales y laborales. Estos datos sin duda corroboran si realmente estamos en los inicios del repunte del sector, o bien estamos tan solo frente a una ilusión.

Impulsar el cambio para recuperar el crecimiento en nuestro despacho

¿POR QUÉ ES NECESARIO QUE UNA ASESORÍA CAMBIE, SI LAS COSAS FUNCIONAN? PORQUE EL MERCADO LO HACE, DE FORMA CONTINUADA; PORQUE EL PERFIL DEL CLIENTE SE ESTÁ TRANSFORMANDO; PORQUE LA COMPETENCIA EMPUJA A ELLO; PORQUE NO SE PUEDE EVOLUCIONAR DE ESPALDAS AL ENTORNO SOCIOLÓGICO Y TECNOLÓGICO.

Sin embargo, implantar un proyecto de cambio no es una tarea sencilla. El cambio produce incertidumbre y temor, sobre todo por parte de quien no ha llevado el peso de la iniciativa. Y cuando estamos hablando de organizaciones, la dificultad de renovarse todavía es mayor, dado que están compuestas por muchos individuos. El efecto multiplicador de la resistencia individual hace que la habilidad de una organización para cambiar sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo.

Hay que tener en cuenta que ni los empleados ni los profesionales están seguros de cómo afectará el cambio a su rutina diaria o a su trabajo. Además, de entrada, la implantación de un cambio es dura para cualquier organización. Sobre todo, porque de entrada los resultados que se generan no son positivos, sino que se suele producir un cierto empeoramiento inicial antes de alcanzar la situación deseada y de mejora. Pero precisamente ahí está una de las habilidades del titular. Es decir, ha de conseguir que este pequeño paréntesis de estancamiento sea lo más corto posible. Ha de saber gestionar esa pequeña crisis.

En efecto, el buen gestor del cambio será precisamente el que sepa administrar bien este periodo de transición de cierta recesión, en el que es fácil que cunda el desánimo y una cierta desconfianza hacia su conveniencia. Cuando las cosas parece que van mal, es fácil decir: “Ves como lo decía yo, que las cosas ya iban bien”. El titular de la asesoría ha de tener suficiente fuerza moral como para convencer de que a pesar del pequeño bache y de las dificultades, se va por el buen camino, hacia una mejora segura.

Si bien es cierto que el cambio en una asesoría, normalmente suele venir desde arriba, también puede fluir desde abajo hacia arriba. Es decir, podría ser que los miembros del equipo humano de la asesoría propusiesen medidas nuevas o provocasen una situación de crisis. Si es así, el papel del titular será saber escuchar, y valorar si esta iniciativa es necesaria y viable.

Tanto en un caso como en otro, las resistencias son el peor enemigo. Y para combatirlas, si es el titular quien está lideran-

do el cambio, nada repercutirá tanto sobre el éxito del mismo como lo que haga, lo que diga, y la forma en que asuma el proyecto. De nada sirven las palabras si éstas no van respaldadas con acciones. Y además, será fundamental saber comunicar con precisión y convicción la razón de ser de todas las transformaciones que se quieren realizar.

Y es que los miembros del equipo humano de una asesoría son muy sensibles a lo que hace el titular. Siguen su ejemplo, e incluso imitan su conducta y acciones. Si éste se muestra optimista, entusiasta y comprometido con un proyecto, todos se acabarán sintiendo así. De lo contrario, cualquier intento de cambio acabará fracasando.

CONSEJOS PARA LIDERAR UN CAMBIO

- Atención a aquellas cosas que se empezaron a hacer (dentro de ese plan estratégico de cambio) y se dejaron “colgadas”, quizás porque no se hizo un seguimiento adecuado o no se evaluaron inmediatamente. Si ante la pregunta “¿Por qué no se está haciendo tal o cual cosa?”, la respuesta es “Nadie nos dijo que teníamos que seguir haciéndolo”, aunque tampoco nadie dijo que dejaran de hacerlo, algo falla.
- El titular de la asesoría debe saber claramente si lo que necesita es hacer algunos cambios o una verdadera ruptura. Pero en todo caso, deberá tener en cuenta que los esfuerzos necesarios suelen ser proporcionales a los resultados que se espera alcanzar. Los recursos, la atención y la prioridad que se inviertan en una acción serán proporcionales a los resultados esperados.

FIJAR OBJETIVOS Y RECOMPENSAS

Por este motivo, hay que buscar algún modo de hacer tangible y visible el cambio, y para ello es necesario vincularlo a unos resultados susceptibles de medición. Hay que determinar los objetivos del proyecto, y después hacer un seguimiento y elaborar informes sobre los progresos a la luz de los mismos (objetivos).

Un indicador fundamental del compromiso que adquiere el titular con el cambio puede ser el grado de generosidad con el que recompense a los profesionales y empleados por sus comportamientos y resultados obtenidos. Por ejemplo: puede ofrecerse una bonificación por consecución de un objetivo de progreso, puede comunicarse al resto de la plantilla aquellas aportaciones y logros individuales más notables, se puede invitar a comer, etc.

- Antes de comunicar un cambio propuesto, el titular de la asesoría debe analizar cuidadosamente en qué afectará a sus profesionales y empleados, tanto en el presente como en el futuro. Por ello, debe ponerse en su lugar y tratar de prever las preguntas que le harán.
- La forma más efectiva para superar la resistencia al cambio es, por supuesto, involucrar a la gente en el proceso de analizar dónde y por qué se necesita el cambio. Cuando se estimula su participación en el proceso, la gente comprende la necesidad del cambio y cómo les afectará.
- El cambio deberá ser promovido por razones lógicas. Si el titular puede explicarlas a sus colaboradores, ellos entenderán por qué se está efectuando el cambio. Los empleados y profesionales deben saber cuál es la visión de la asesoría y de qué forma la iniciativa de cambio va a contribuir a conseguirla.
- Tal como hemos indicado, no se puede esperar que los cambios que sacan a las personas de la comodidad de la rutina se acepten sin resistencia. Sabemos que el “stress” no viene de lo mucho que hacemos sino de esas cosas que están pendientes todavía. Quizás cuando se propone algo a un equipo, que acepta sin chistar, debemos preguntarnos: ¿Estaremos realmente cambiando algo?
- Generalmente se necesita una crisis para que se decida realizar un cambio profundo. Por ello, y para anticiparse, puede ser útil hacer un análisis de nuestros competidores para provocar la sensación de urgencia del cambio.
- Cuando se tiene que contratar nuevos profesionales y empleados es importante buscar a gente que esté dispuesta a asumir riesgos. De este modo, se adaptarán mucho mejor a los cambios.



Algunas reflexiones sobre el significado de ofrecer “un buen servicio a los clientes”

EL SERVICIO AL CLIENTE ES UNA POTENTE HERRAMIENTA DE MARKETING QUE NOS BRINDA UN SINFIN DE POSIBILIDADES PARA FIDELIZAR A NUESTROS CLIENTES Y CONSEGUIR OTROS NUEVOS (POR EJEMPLO, CON EL BOCA A BOCA DEL CLIENTE SATISFECHO). CON EL SERVICIO EXISTE UNA INTERRELACIÓN DIRECTA ENTRE UNA EMPRESA Y SU PARTE MÁS IMPORTANTE: EL CLIENTE

Antes de nada, hemos de plantearnos una serie de cuestiones alrededor de «nuestro servicio al cliente».

UN CHEQUEO PREVIO..

1. **¿Qué servicios se ofrecerán?** Para determinar qué servicios demanda el cliente, se deben realizar encuestas periódicas. Debemos compararnos con nuestros competidores más cercanos, para así detectar verdaderas oportunidades y de ese modo adelantarnos y llegar a ser los mejores.
2. **¿Qué nivel de servicio se debe ofrecer?** Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, por lo que queda por detectar la cantidad y calidad que ellos desean. Para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos, encuestas periódicas a clientes, buzones de sugerencias, gestión de quejas y reclamaciones, etc. Estas vías son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.
3. **¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios?** Se ha de tomar una determinación sobre el precio y la forma de ofrecer el servicio. La forma de actuar de todas las personas que entran en contacto con el cliente afecta a la percepción que éste tiene del servicio. Desde la secretaria hasta la señora de la limpieza –que en un momento dado podría entrar en contacto con el cliente– y, cómo no, los profesionales, que son los que desarrollan la parte más «espectacular» del servicio. Consciente o inconscientemente, el cliente siempre está evaluando la forma en que un despacho se relaciona con él, a todos los niveles.

Por tanto, si esta forma de actuar es importante, hay que cuidar a ese personal interno para que el impacto que produzca en el exterior sea impecable.

CONSEJOS PARA UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE

Si bien no existen fórmulas mágicas, sí hay unas cuestiones que deberían tenerse en cuenta:

- El cliente, por encima de todo. Todo el mundo debe saber que “el cliente nos paga las nominas” y “el cliente además tiene el derecho a juzgarnos”. Es al cliente a quien debemos tener presente antes que nada.
- No hay nada imposible cuando se quiere. A veces los clientes solicitan algo que parece casi imposible, pero con un poco de esfuerzo y ganas se puede lograr. De todos modos, no se ha de llevar al límite la máxima de que «tus deseos son órdenes». Hay que valorar la trascendencia de lo que se nos está pidiendo.
- Las promesas se han de cumplir siempre. Lo cierto es que a veces es una tentación hacer promesas (que son sólo palabras), pero su incumplimiento transmite una imagen pésima.
- Sólo hay una forma de satisfacer al cliente, que es dándole más de lo que espera. ¿Cómo lograrlo? Conociéndolo muy bien y concentrándonos en sus deseos y necesidades.
- La diferencia en los servicios que se ofrecen la puede marcar cada uno de los miembros del equipo humano de la firma. Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pues está en sus manos que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso es, precisamente, lo que marca la diferencia.
- Fallar en un punto significa fallar en todo. Puede que todo funcione a la perfección, que lo tengamos todo controlado, pero ¿qué pasa si fallamos en los plazos o se comete un fallo en la declaración de Hacienda?
- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. ¿Cómo podemos pretender que atiendan bien a los clientes

si no se sienten bien tratados por la firma que representan? Precisamente por esta clara interrelación, las políticas de recursos humanos deberían ir de la mano del marketing.

- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.
- Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar. Si se alcanzaran las metas propuestas de servicio y satisfacción del cliente, habría que plantearse nuevos objetivos.
- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todo el grupo humano de la firma ha de ser un equipo. Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, ya sea en la gestión de una queja, en una petición o en cualquier otro asunto.

Cualquier despacho debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Por tanto, el personal que contacta con el cliente deberá estar muy bien preparado y saber explicar con detalle los servicios que ofrece la firma, así como las características y habilidades de los profesionales.

CARACTERÍSTICAS Y REFLEXIONES DEL BUEN SERVICIO

- ¿Recuerda la última vez que le han tratado muy bien en algún servicio y se ha sentido en el séptimo cielo? ¿Y cuando la mala atención ha provocado su ira? Precisamente, por estas sensaciones la total satisfacción de las necesida-

des del cliente es el primer elemento que se ha de tener en cuenta en la prestación de un buen servicio.

- También son importantes las circunstancias materiales que envuelven al servicio, como, por ejemplo, el local. ¿Cuántas veces nos hemos abstenido de entrar a un lugar por el mal aspecto de la fachada? Es importante, por lo tanto, como segundo punto, un soporte material excelente para la prestación de un buen servicio. Asimismo es clave el personal de contacto del servicio. La atención personalizada al cliente, por lo tanto, es un punto de suma importancia en el buen servicio.
- Como otro punto relevante se encuentra el servicio como tal ya prestado y el servicio interno. Es indispensable que se realice una estrategia interna en la cual se identifiquen todos los puntos pendientes de mejora y se deleguen funciones en departamentos y personal cualificado. Es importante comunicar lo que se va a hacer para que todos vayan hacia la misma dirección, que es la consecución de un objetivo común.
- Finalmente, se encuentran los competidores, cuyo comportamiento debe evaluarse también para determinar sus fortalezas y debilidades y aprender de las posibles ventajas que tengan en comparación con la propia firma. Cabe recordar que, sin competidores, simplemente no existirían estrategias para el servicio. Es importante este punto, ya que si se está solo en el mercado, no se tendría una referencia directa en cuanto al servicio prestado.

Cuidar lo básico y los pequeños detalles al asesorar siempre será lo más importante

SI QUEREMOS ALCANZAR LA EXCELENCIA COMO PROFESIONALES, SE DEBEN CUIDAR ANTES QUE NADA LO BÁSICO Y LOS PEQUEÑOS DETALLES, PUES SI NO ES ASÍ, DE NADA SERVIRÁN NUESTRO CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA.

En nuestra opinión, lo básico o prioritario se encuentra en los siguientes puntos:

- **Seguridad.** Existe en un servicio cuando el cliente no corre ningún riesgo contratándolo.
- **Credibilidad.** Debe demostrarse seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza; además, hay que ser veraces y modestos, no prometer lo imposible.
- **Comunicación.** Se debe mantener bien informado al cliente, utilizando un lenguaje que pueda entender. A veces, el lenguaje jurídico no lo facilita.
- **Comprensión del cliente.** Mantener una buena comunicación que permita saber lo que desea, cuándo y cómo.
- **Accesibilidad.** Cada vez es más básico en el servicio de asesoramiento jurídico. Hay firmas que incluso ponen como norma que al cliente se le debe responder el mismo día.
- **Cortesía.** Aunque a veces no ha estado de moda, la simpatía, el respeto, la amabilidad del personal y la educación no amargan la vida a nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y les brindamos una gran atención.
- **Profesionalidad.** Debe estar en toda la firma. No sólo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio sino todo el equipo.
- **Capacidad de respuesta.** Es la disposición para ayudar a los clientes y prestarles un servicio rápido y oportuno.
- **Fiabilidad.** Íntimamente relacionada con la seguridad y la credibilidad, se resume en la probabilidad de buen funcionamiento del servicio.
- **Elementos tangibles.** Se mantendrán en buenas condiciones las instalaciones y los equipos informáticos. Además, debe contarse con el personal adecuado para un mayor acercamiento al cliente.

CORREGIR Y APRENDER DE LOS ERRORES

Este aspecto también tiene que ver con “lo básico”, pero merece una reflexión aparte. Por mucho que nos esforcemos, un error lo tiene cualquiera y, en principio, todo el mundo puede entenderlo. Sin embargo, no deja de ser un momento crítico. Por ello, es importante que una firma o un profesional tengan prevista la respuesta ante los problemas más comunes. Ante un servicio mal prestado es preciso:

- Saber adaptarse a las necesidades precisas del cliente concreto.
- La respuesta ha de surgir espontáneamente. Es decir, si se comprueba que hay un error, no debería esperarse a que el cliente se queje, «para ver si cuela». Cuanto antes se solucione el incidente mejor.
- Comunicar los problemas en el servicio e informarse de posibles alternativas para compensar el mal servicio puede ser una buena vía para salvar un error. La información y la comunicación deben ser precisas y bidireccionales, han de desarrollarse desde la perspectiva y los sentimientos del cliente.
- Evidentemente, en todo momento, ante la queja o reclamación del cliente, deberá reconocerse el error y ofrecer una compensación suficiente y adecuada.
- Diferenciar entre clientes rentables y no rentables. El gran esfuerzo para impedir perder clientes se desarrollará, sobre todo, con los primeros.

Ahora bien, el proceso de recuperación del servicio o de corrección de los errores debe estar previsto y el empleado tiene que disponer de la formación, información, incentivos y procedimientos adecuados para que un incidente no suponga la pérdida del cliente.

Comparativa de la presencia online de las cinco principales firmas de abogados en España

ESTUDIAR LA PRESENCIA ONLINE DE GRANDES FIRMAS ES INTERESANTE A LA HORA DE DETERMINAR QUÉ ACCIONES SON PRIORITARIAS PARA MI PROPIO DESPACHO. ESTE ARTÍCULO HA SIDO ELABORADO POR AMELIE LAFORE EXPERTA EN MARKETING ONLINE.

La presencia online se mide a través de la visibilidad de la empresa en los motores de búsqueda, del sitio web y de la actividad en las redes sociales, y de la reputación valorada a partir de las menciones y el análisis en profundidad del diálogo que se desarrolla en la red en torno a la marca.

En este artículo nos centraremos en los segundos elementos: el sitio web y la presencia en las redes sociales.

Las cinco mayores firmas de abogados en España, basándonos en el ranking publicado por Expansión en junio de 2013 según el volumen de negocio de los despachos, son:

- 1- Garrigues
- 2- Cuatrecasas, Conçalves Pereira
- 3- Uria Menéndez
- 4- PwC Tax & Legal Services
- 5- KPMG Abogados

Para llevar a cabo la comparativa, hemos mirado el sitio web de cada firma, centrándonos en la presencia o no de un blog, y nos hemos fijado en el tamaño de su comunidad y su actividad en las principales redes sociales: Facebook, Twitter, Youtube y LinkedIn.

Hemos llegado a la comparativa siguiente:

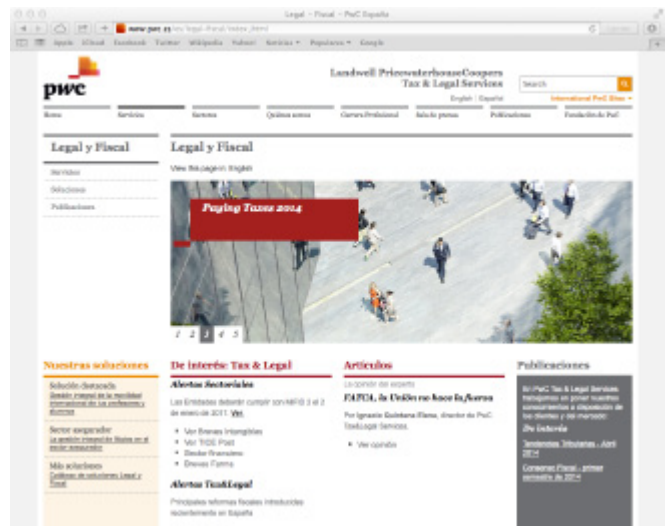
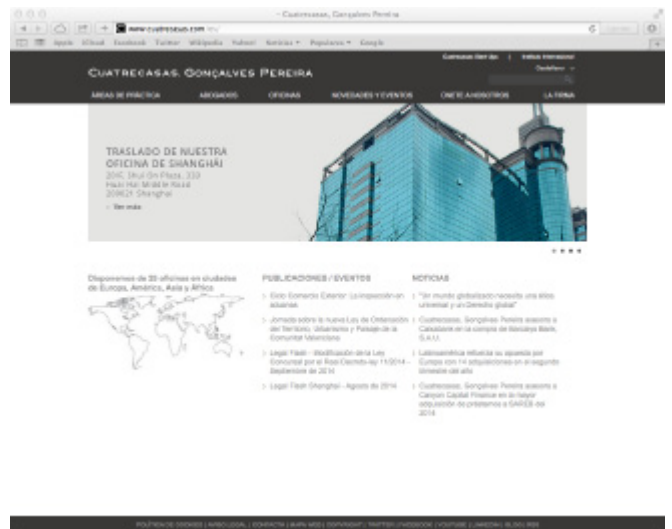
	Web	Blog	Facebook Fans	Twitter Seguidores	Youtube Suscriptores	LinkedIn Seguidores
Garrigues	Sí	Sí	953	3962	X	11765
Cuatrecasas, Conçalves Pereira	Sí	Sí	1274	11015	181	8157
Uria Menéndez	Sí	No	X	X	X	5746
PwC Tax & Legal Services	Sí	Sí, varios	3238	10164	353	3782
KPMG Abogados	Sí	Sí, varios	Global*	Global*	115	20548

*KPMG no tiene perfiles de Facebook y Twitter dedicados al mercado español. Tiene presencia a nivel mundial, en inglés.

1- Una web con un blog integrado

Las cinco firmas cuentan con una web corporativa, que es casi imprescindible hoy en día. La web es la herramienta que les permite presentar sus servicios, sus equipos, oficinas, publicaciones, etc.

Sin embargo, parece que no aprovechan la web para captar datos de clientes potenciales: no hay formularios de solicitud de información, de suscripción a una newsletter, o para descargarse algún whitepaper con un contenido de valor. La web sigue siendo percibida por estas empresas como una herramienta de información y no una de captación de clientes.



Cabe destacar que cuatro de las cinco firmas tienen un blog. El blog es el repositorio del contenido que la organización comparte con su audiencia a través de las redes sociales. Permite generar confianza y credibilidad, y posicionarse como referente en su sector.



El blog debería estar incluido en el menú de todas las webs por varias razones:

- La publicación de entradas en el blog genera tráfico en la web a través de su difusión en las redes sociales y de la indexación en los motores de búsqueda.
- Publicar artículos relevantes permite enriquecer la web, es decir añadir contenido complementario a lo existente. Esta actualización produce movimiento y, como consecuencia, las paginas están mejor posicionadas en los motores de búsqueda.
- Cada entrada, divulgada en las redes sociales, genera ruido.

Por lo tanto, el blog es imprescindible hoy en día a fin de hacer de la web una herramienta de captación de clientes.

2- Una presencia activa en las redes sociales

• Facebook

Cuatro de las cinco firmas demuestran un interés por Facebook. Tienen seguramente una persona dedicada internamente a la animación de las redes sociales. Están ganando fans, aunque pocos de ellos son activos (hacen comentarios o eligen el “me gusta”).

FACEBOOK*	Fans	Fans activos	Entrada por día	Fans ganados último mes
Garrigues	953	18	0,37	7,44%
Cuatrecasas, Conçalves Pereira	1274	38	1,38	3,75%
Uria Menéndez	X	X	X	X
PwC Tax & Legal Services	3238	14	1,55	8,11%
KPMG Abogados	Global	Global	Global	Global

*Fuente de los datos: Likealyzer (<http://likealyzer.com/>)

Les haríamos varias recomendaciones:

- Hacer por lo menos una entrada al día.
- Hacer preguntas a los fans para generar interacciones.
- Dar "Me gusta" a otras páginas e interactuar con ellas.
- Reducir la longitud de las publicaciones para que sean más impactantes.
- Publicar más fotos y videos que son los formatos que mejores resultados dan.

• Twitter

De nuevo, cuatro de las cinco firmas tienen un perfil en Twitter y tienen bastantes o muchos seguidores.

TWITTER*	Seguidores	Tweets por día	RT por cada 100 tweets
Garrigues @garrigues_es	3962	2	203
Cuatrecasas, Conçalves Pereira @cuatrecasas	11015	2,4	194
Uria Menéndez	X	X	X
PwC Tax & Legal Services @PwC_Spain	10164	3	105
KPMG Abogados @kpmg	Global	Global	Global

*Fuente de los datos: Twtrland (<http://twtrland.com/>)

Tuitean varias veces al día, lo que es aconsejable. Por otra parte, la tasa de retweets es muy buena. Se explica por el hecho de que el contenido legal que publican es novedoso, de valor, e interesa a una parte importante de la población.

• YouTube y LinkedIn

LinkedIn es una plataforma 100% profesional en la que la mayoría de las empresas tienen presencia. Es importante tanto a nivel de comunicación institucional como para el departamento de recursos humanos (reclutamiento).

El formato video es el que más repercusiones tiene en el medio online. Disfrutar de un canal YouTube permite colocar y difundir tus propios videos y, además, ayuda en el posicionamiento en Google, dado que YouTube está muy bien indexado y se encuentra a menudo en los primeros resultados. No obstante, es necesario incluir las palabras clave necesarias.

Como conclusión, Garrigues y Cuatrecasas destacan por su actividad en el terreno digital. Sus estrategias 2.0 se ven reforzadas por la interacción constante que mantiene con sus seguidores. El bufete Uria Menéndez es una de las firmas más importantes del país, pero utiliza pocos medios sociales para comunicar con sus clientes y clientes potenciales; trabaja todavía de manera tradicional. PwC mantiene una activa estrategia 2.0 con sus blogs, su perfil de Facebook, Twitter, YouTube y LinkedIn. Y, por último, KPMG no desarrolla ningún tipo de estrategia de comunicación 2.0 orientada al público español, si bien cuenta con presencia activa en redes sociales para relacionarse con el mercado anglosajón.

¿Por qué a veces valoramos más los consejos o propuestas externas que las internas?

LOS DESPACHOS PROFESIONALES QUE QUIEREN DESTACAR Y SOBREVIVIR INVIERTEN MUCHO TIEMPO EN LA BÚSQUEDA Y GESTIÓN DEL TALENTO. CON ESA CONSTANTE TAREA DE BÚSQUEDA, SE PRETENDE CAPTAR A QUIENES OFREZCAN A LAS ORGANIZACIONES IDEAS FRESCAS E INNOVADORAS BASADAS EN SU CONOCIMIENTO O EN LA EXPERIENCIA QUE HAN IDO ACUMULANDO A LO LARGO DE LOS AÑOS.

OUTSOURCING VERSUS INSOURCING

Sin embargo, se produce un fenómeno bastante común y curioso en numerosas organizaciones: se valora más la opinión externa que la interna, sobre todo en aquellas cuestiones que no tienen que ver directamente con el trabajo que hace cada uno. Así, cuando se tiene que tomar una decisión importante, se acude al exterior.

Suele darse este fenómeno cuando se ha de implantar, por ejemplo, un sistema de calidad. Se busca la opinión de profesionales que apenas conocen el despacho, olvidando que acaso los empleados y los profesionales puedan tener una opinión interesante o un punto de vista que debería tenerse en cuenta. Porque, ¿quién conoce mejor una organización que el propio equipo de profesionales?

O, por ejemplo, si el despacho ha de diseñar toda una campaña de comunicación, quizás haría bien escuchando a las secretarías o a los profesionales que están en contacto con el cliente. Por inverosímil que parezca, cuando se contrata por poco tiempo a un consultor, se le escucha con más atención, respeto e interés que a nadie del despacho. Y no sólo eso, sino que, además, recibe unos honorarios muy superiores a los de los miembros de la plantilla por un trabajo para el que ésta se encuentra totalmente cualificada en la mayoría de los casos.

Entonces, cabe preguntarse: ¿para qué quiere un despacho buenos profesionales si después no valora sus ideas? Parece una contradicción, y, además, supone una mala gestión del talento. ¿Cuántas veces los consultores, asesores o expertos han llegado a la misma respuesta que empleados y profesionales internos han venido señalando en el pasado? ¿Cuántas veces la solución la ha aportado primero un trabajador o profesional y ésta no ha sido considerada? ¿Cuánto dinero ahorraría el despacho si propiciara la participación del personal interno? Un servicio más caro no siempre resulta ser el más eficaz.

APOSTAR TAMBIÉN POR EL INSOURCING..

Así, pues, técnicamente, ¿de qué hemos estamos hablando hasta ahora? Del insourcing. ¿De qué trata ese concepto? Resumiendo, podemos decir que es lo opuesto al outsourcing. No es más que el uso consciente y planificado de los recursos internos que posee el propio despacho. Sin embargo, y aunque parece algo de sentido común, en la práctica no lo es tanto, pues no todas las firmas saben valorar a los profesionales internos.

Quienes trabajan en una firma y, más concretamente, quienes están en un departamento, suelen ser los que realmente conocen la respuesta a los problemas que les afectan, incluso más allá de su área de responsabilidad, pues están presentes en el día a día de lo que allí acontece. Están en contacto directo con los proveedores y clientes y, como es lógico suponer, también están a la espera de una oportunidad para que sus ideas u opiniones sean consideradas y tenidas en cuenta. Se trata de escuchar realmente a la gente y observar cómo puede estar afectando una decisión de la titularidad o la aplicación de una política empresarial a los trabajadores de la firma.

Recurrir al insourcing supone valorar el talento de la firma, pues resulta sumamente contradictorio contar con personal muy preparado en una u otra especialidad y jamás pedir su opinión profesional. ¿Qué los hace menos cualificados para opinar? ¿Quién conoce mejor la firma que ellos? ¿Acaso no son ellos también responsables del éxito de la organización? ¿Para qué sirve entonces el talento?

.....
"Se trata de cómo hacer que la gente se sienta útil y valorada. La suma de pequeños valores hace la excelencia"

(Domènec Biosca. Consultor)
.....



Puesto que las verdaderas transformaciones ocurren desde dentro hacia fuera, lo lógico es suponer que antes de buscar ayuda externa han de agotarse las que pueden obtenerse en casa, pues de lo contrario sólo se alimentan sentimientos de frustración, rabia y rencor en el personal, el cual tiende a sentirse ignorado y menospreciado cuando esto ocurre.

Evidentemente, en las firmas se dan situaciones o problemas para los que los RRHH internos son insuficientes. A veces, por las características o gravedad del tema, es imprescindible contratar a un consultor o profesional externo. Sin embargo, cuando sí se recurre al equipo interno, será fundamental reconocer el esfuerzo que realiza y el tiempo que invierte en desarrollar la labor concreta o estudiar el tema en cuestión.

A menudo se valoran económicamente sólo los trabajos directamente productivos, olvidando que hay otros que no tienen unos resultados inmediatos, pero que son igualmente necesarios.

Nos referimos, por ejemplo, al tiempo que se dedica a la colaboración para que el departamento trabaje de forma más lógica, a la formación o ayuda a algún compañero o a la dedicación de un tiempo a opinar sobre una determinada situación o problema.

Aunque sólo se factura directamente al cliente por los trabajos realizados, hay otras cuestiones que a medio o largo plazo acabarán repercutiendo en los beneficios de la firma, y eso se ha de tener en cuenta en todo momento. Si el despacho estaba dispuesto a pagar unos honorarios a un profesional externo, también debe reconocer esa inversión interna de tiempo y dedicación, que puede pasar desapercibida. Si no se hace así, desaparecerá el interés de los profesionales o empleados por aportar valores y habilidades no siempre directamente relacionadas con el trabajo que desempeñan.

La lección es sencilla: si la gente es la firma y de ella depende el éxito de todos, entonces hay que involucrarla y dejarla participar; hay que darle valor al talento que se contrata y que se desarrolla dentro de la organización, pues, de lo contrario, cabría preguntarse: ¿es que acaso la firma no cuenta con mentes capacitadas para solucionar problemas, formar al personal, mejorar procesos, optimizar recursos e innovar? Si no cuenta con ese talento, debería cuestionarse todo el proceso de selección de personal. Pero si cuenta con él, la titularidad de la firma debería replantearse el modo de gestionar al personal, y, sobre todo, la forma de no desperdiciar el talento con el que cuenta.

7^a

EDICIÓN CURSO

Gestión y Dirección Empresarial de Despachos Profesionales

METODOLOGÍAS, EXPERIENCIAS Y CASOS DE ÉXITO
PARA DISEÑAR Y CONSTRUIR DESPACHOS MÁS COMPETITIVOS



“Reinventando el modelo de negocio de mi despacho”

¿Cómo te imaginas el modelo de negocio de tu despacho dentro de dos, cinco o diez años?

Un programa formativo pensado para titulares, socios y directivos de despachos profesionales que quieren transformar y desafiar al “despacho convencional”



| Áreas temáticas que se impartirán (edición 2014)

Se abordarán desde un punto de vista teórico-práctico, con experiencias y casos reales, los siguientes puntos:

- El sector tiene asumido, salvo una minoría, que los despachos profesionales deben gestionarse con criterios empresariales (Management).
- La necesidad de crecer la tienen la mayoría de despachos. Nadie discute que el crecimiento es un objetivo prioritario del despacho.
- El mercado siempre ha sido muy competitivo. Ahora todavía lo es muchísimo más y lo continuará siendo. La gestión, control y medición comercial son muy importantes.
- Las adquisiciones y fusiones entre despachos es una tendencia imparable.
- Los despachos necesitan profesionales con capacidad de desarrollar negocio.
- La optimización de costes y estructuras continúa. La rentabilidad y la productividad se miden.
- El mundo Internet (Web, Extranet, Redes Sociales...) claramente se ve como un canal para crecer.
- La retribución variable se está generalizando.
- Los despachos profesionales empiezan a plantearse por primera vez estrategias de innovación en los servicios para crecer y diferenciarse.
- Salir al exterior, buscar negocio internacional ya no es una estrategia solo al alcance de las grandes firmas.
- Las formas de facturación y fijación de precios han cambiado, se deben buscar fórmulas más imaginativas y competitivas.
- La gestión del compromiso en los equipos humanos es clave para conseguir el éxito.
- El triunfo de los procesos, la calidad y los indicadores de la mano de la tecnología son imparables.
- Las relaciones con el cliente han cambiado. Se debe profundizar en lo que espera de nuestro despacho.
- Se deben reinventar la forma de ofrecer los servicios de toda la vida, y a la vez se debe pensar en ofrecer nuevos servicios.





Metodología y módulos (18 horas / 6 horas módulo)

Las áreas temáticas anteriores se desarrollarán en los siguientes módulos, siendo sesiones muy participativas y prácticas (máximo 25 asistentes por módulo):

Módulo 1º. MI DESPACHO.
¿Cómo puedo mejorar y transformar mi organización?

Módulo teórico práctico donde se desarrollarán los temas anteriormente relacionados. Serán impartidos por profesionales expertos que conocen el sector y están especializados en proyectos de consultoría en despachos profesionales.

Módulo 2º. LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE.
¿Qué espera el cliente de mi despacho?
¿Cómo puedo cambiar la relación con mis clientes?

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.
¿Cómo puedo compararme y aprender de otras experiencias 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.

OBJETIVO FINAL (*)

**DESPUÉS DE ESTAS TRES SESIONES
EL PARTICIPANTE DEBERÁ SALIR CON LAS BASES
Y FUNDAMENTOS DE SU PLAN DE ACCIÓN 2015-2016**

(*) Una vez finalizado el curso, durante el período de 4 meses los participantes podrán formular consultas por correo electrónico a los ponentes sobre las cuestiones tratadas en el curso.

| Ponentes y Despachos invitados

DIRECCIÓN



Jordi Amado.

Economista. Socio fundador de Amado Consultores. Lleva más de 25 años asesorando y colaborando con despachos profesionales y con empresas vinculadas al sector profesional.

“” *Nuestro curso va dirigido a titulares y/o socios de despachos profesionales que desean desafiar y romper con los tópicos del sector*

PONENTES Y FORMADORES



David Esvertit. *Consultor y formador de estrategia y dirección comercial.*

Ingeniero técnico industrial por la UPC. Consultor especializado en despachos profesionales y empresas de tecnologías de la información. Participa como consultor en Amado Consultores desde el año 2009 en proyectos de marketing, dirección comercial, selección, formación y dinamización de equipos comerciales y en operaciones de fusión y adquisición.

“” *Un plan comercial consensuado internamente y con metodología propia es fundamental, no solo para conseguir nuevos clientes, sino también para fidelizar y rentabilizar nuestra cartera de clientes*



Jaume Serra. *Consultor y formador en estrategia en RR.HH.*

Licenciado en Psicología de las Organizaciones por la UB, sociólogo por ICESB BCN y Máster en Marketing y Comunicación por ESMA. Como consultor y formador, colabora con Amado Consultores desde el año 2008, ha ejecutado proyectos personalizados y a medida para despachos profesionales en temas como gestión por competencias, cambio cultural, dirección por objetivos, coordinación y animación de equipos, descubrimiento y afirmación de potencial profesional y diseño e implantación de políticas retributivas variables.

“” *Dominar 'la música del compromiso y desplegar los contratos de confianza' son esenciales para gestionar equipos profesionales de alto rendimiento*



José Alberto Alonso. *Consultor y formador en Gestión Documental.*

Licenciado en Filosofía (UB) y en Documentación (UOC). Vocal del Comité Técnico de Normalización CTN 50/SC 1 "Documentación - Gestión documental y aplicaciones" de AENOR. Colabora con Amado Consultores desde el año 1997, asumiendo diferentes y variados proyectos de consultoría en Gestión Documental en despachos profesionales.

“” *Una óptima gestión documental siempre debe ir unida al mapa de procesos del despacho*



Juli Santaeugenia. *Consultor y formador de directivos.*

Actualmente ejerce como consultor y formador de empresarios y directivos (Pymes y medianas empresas). Especializado en sectores Centrales de Servicios y Compra, Ferretería y Comercio. Anteriormente ejerció cargos de gerencia y dirección general en grandes empresas (Centrales de Servicios y Sector Químico).

“” *Si no conocemos el negocio de nuestros clientes, y no gestionamos el detalle de la relación cliente-asesor, no te preocupes, lo hará nuestra competencia*



Joan Díaz. *Socio Director de JDA.*



“” *A largo plazo, las oportunidades de los despachos para competir deberán estar fundamentas en una estrategia diferencial, y a la vez en una la buena gestión en el corto plazo*



Mario García. *Socio director de García Pons & Abogados y Economistas.*



“” *La excelencia comercial solo se puede conseguir con profesionales que dominen el arte de desarrollar negocio para el despacho*



Miguel Ángel Hortelano. *Socio director de Forum Jurídico.*



“” *Nuestro origen y punto de partida del 'gran cambio' fue el resultado de la fusión de dos despachos de abogados madrileños con trayectorias convergentes y muy complementarias en el ámbito procesal y el de la consultoría*



Más valor y ventajas para los asistentes

Los asistentes a la 7ª edición del curso serán socios de la Red de Directivos de Despachos Profesionales, durante el primer año y de forma gratuita podrán disfrutar de todos los servicios (News mensual, Informes de valor, eventos...).

Lugar, fechas y horario

BARCELONA
Hotel Montblanc
Vía Laietana, 61

MADRID
Hotel NH Nacional
Paseo del Prado, 48

- 29 octubre
- 5 noviembre
- 12 noviembre
- 13 noviembre
- 20 noviembre
- 27 noviembre

Horario: 10 a 14 h y 15,30 a 17,30 h

Tarifas e inscripción

Número de horas programa completo:
18 horas (6 horas por módulo)

- Tarifa inscripción (3 módulos): 1.050 € + IVA
- Oferta clientes Amado Consultores y socios de la Red de Directivos: 875 € + IVA
- Tarifa por asistencia a un módulo individual: 375 € + IVA

Incluye además los siguientes derechos:

- Material de consulta y apoyo.
- Lecturas recomendadas con entrega de material en PDF.
- Durante 4 meses, una vez finalizado el curso, se podrán formular consultas por correo electrónico a los ponentes.
- Ser socio, durante 1 año, de la Red de Directivos de Despachos Profesionales (6 meses si asiste a una sola jornada).

Este curso es bonificable a través de la Fundación Tripartita. Le gestionamos la bonificación de forma gratuita.



RED DE DIRECTIVOS DE DESPACHOS PROFESIONALES (RDDP)

www.rddp.es

AMADO

CONSULTORES

www.amadoconsultores.com